

De spanningsvelden van Governance in Smart Mobility-projecten



Masterthesis Spatial Planning
Faculteit Geowetenschappen
Universiteit Utrecht
Oktober 2019
L.H.J. Tenniglo | 3919781

samen
houden we  **maastricht
bereikbaar.nl**

nextbike 


**zuid-limburg
in beweging**



Auteur: Laura Henrike Janneke Tenniglo
Studentnummer: 3919781

Masterthesis
Spatial Planning
Universiteit Utrecht
2019



Universiteit Utrecht

Begeleider: dr. P.A. Witte

Afronding: oktober, 2019

Voorwoord

Voor u ligt mijn onderzoek *'De spanningsvelden van Governance in Smart Mobility-projecten'*. Met onderzoek sluit ik de masteropleiding Spatial Planning aan de Universiteit Utrecht af.

Op mijn camino naar Santiago de Compostella vroeg een medewandelaar (± 40 jaar, net gestopt met zijn drukke baan en overduidelijk in het midden van zijn midlifecrisis) mij wat mijn passie is. Toen ik daar niet gelijk antwoord op gaf, vervolgde hij zijn vraag met: "Wat deed je als kind wanneer je je verveelde?". Ook die vraag beantwoordde ik niet direct, maar het zette mij aan het denken. Al van kinds af aan speelde ik liever met de autootjes van Sesamstraat dan met de Barbies (hoewel dat ook het gevolg kan zijn van het feit dat mijn zus het niet toeliet), tenzij het met de toffe roze Barbie-fiets was die ik voor mijn verjaardag had gekregen. Wanneer we buiten speelden tekende ik met stoepkrijt hele wegen rondom het huis, inclusief rotondes, kruispunten, zebrapaden en verkeerslichten. Met de driewieler en rode traptractor crosten we daar vervolgens overheen.

Vandaag de dag ben ik nog steeds geïnteresseerd in auto's, fietsen en infrastructuur. Hier is door bewustwording en educatie bijgekomen dat nieuwe ontwikkelingen die bijdragen aan een mooiere en duurzamere leefomgeving mijn aandacht hebben. Natuurlijk is er dan een enorme hoeveelheid onderwerpen waar ik mijn thesis over had kunnen schrijven. Na gesprekken met collega's van het bedrijf waar ik stage liep en mijn begeleider vanuit de universiteit bleek dat de ontwikkelingen op gebied van Smart Mobility zich zo snel voltrekken dat ze niet bij te houden zijn, maar dat er wel interessante overeenkomsten en verschillen zitten in de weg naar het resultaat toe: de Governance. Om die reden heb ik, door in deze thesis te focussen op de Governance van Smart Mobility-projecten, geprobeerd de vinger te leggen op hoe de samenwerking in dit relatief nieuwe type projecten verloopt en wat hierbij aandachtspunten zijn.

Dan is er in het voorwoord ook ruimte om mensen te bedanken die mij hebben geholpen tot deze thesis te komen. Allereerst wil ik mijn begeleider Patrick Witte vanuit de Universiteit Utrecht enorm bedanken. Zonder jouw kritische doch meedenkende blik op het stuk was het mij nooit gelukt.

Procap, bedankt voor het sparren, de motiverende woorden en in het bijzonder Sietske Voets en Marieke van der Vlugt, dank jullie voor ons studieclubje op de zaterdagochtenden, het kunnen delen van onzekerheden, en bovenal de tijd om stil te kunnen staan bij verschillende gebeurtenissen.

Anouk Paris en vele andere vriendinnen, bedankt voor het aanhoren van mijn eindeloze gestress en het aangaan van de discussie. Nu heb ik weer tijd om af te spreken.

Papa, bedankt voor jouw controlerondes en scherpe blik. Bedankt voor de motivatie en het vertrouwen dat het me, vroeg of laat, ging lukken.

Mama, dank je wel voor je opbeurende en oppeppende woorden, de confrontatie, stimulans en het luisterend oor.

En tot slot, Martijn, dank je voor jouw nuchtere en relativerende houding tijdens de momenten dat ik vastliep, goede gesprekken, momenten van ontspanning en de ontzorging wanneer dat nodig was.



Tot slot wil ik iedereen in mijn omgeving, en in het bijzonder de bovengenoemde personen, bedanken voor het geduld dat zij hebben moeten opbrengen in de aanloop tot deze eindversie van mijn thesis. Bedankt voor de ruimte die jullie mij hiervoor hebben geboden.

Veel leesplezier toegewenst,

Laura Tenniglo
Utrecht, 23 oktober 2019

Figuur voorwoord: Omdenken (2014).

Samenvatting

Waar voorheen de overheid middels wetgeving kaders stelde voor private beslissingen, is sinds het einde van de jaren '90 steeds meer sprake van overeenkomsten tussen overheden en private partijen (Rhodes, 2007, 1247; Struiksma & Tillema, 2009, pp. 238-239; Gupta e.a., 2015a, pp. 28-29; Wegener, 2012, p.158; Driessen e.a., 2012, pp. 143-144; Willke, 2007, p.10; Pierre, 2000, p.4). Dat betekent dat waar in het Government-tijdperk mobiliteitsprojecten door de overheden werden geïnitieerd, deze bij Governance in samenwerking met private partijen worden opgezet en uitgevoerd. Naast de trend van Government naar Governance, die om een andere wijze van samenwerking vraagt, is deze andere vorm van samenwerking ook noodzakelijk vanwege het feit dat de ontwikkelingen op gebied van Smart Mobility hun oorsprong veelal in de private sector kennen. De overheden hebben de private partijen nodig om de ontwikkelingen bij te houden, en de private partijen hebben overheden nodig omdat projecten in deze branche invloed hebben op de openbare ruimte, wat onder de verantwoordelijkheid van de overheden valt.

In 1998 formuleerde Jessop een theorie over vier spanningsvelden die zich voordoen bij Governance, waarbij partijen gaan samenwerken om gezamenlijk een ontwikkeling te realiseren. Binnen elk van de spanningsvelden moet de balans gevonden worden om samenwerkingsverbanden tussen verschillende bij een project aangesloten partijen te laten slagen. De vier spanningsvelden zijn (Jessop, 1998; Barret, 2000):

- Samenwerking versus Concurrentie, waarbij een goede samenwerking voor vertrouwen zorgt, en daarmee goede afspraken, communicatie en het voorkomen van onduidelijkheden. Concurrentie zorgt daarentegen voor creativiteit, innovaties en een veerkrachtigere sector in turbulente situaties;
- Openheid versus Geslotenheid, waarbij openheid de mogelijkheid biedt te schuiven van (verantwoordelijkheden van) partijen of het elimineren van partijen indien hier behoefte aan is. Geslotenheid staat daarentegen voor het vasthouden aan de rolverdeling en afspraken zoals die in het begin zijn gemaakt hetgeen leidt tot meer commitment, het nakomen van verplichtingen en het doen van investeringen;
- Bestuurbaarheid versus Flexibiliteit, waarbij bestuurbaarheid staat voor de bestuurlijke capaciteit middels opgestelde wetten, regels en procedures, wat zorgt voor stabiliteit, controle en zekerheid. Daartegenover staat flexibiliteit voor aanpassingsvermogen en bijsturing, wat het project veerkrachtiger maakt en de kans op een lock-in afneemt;
- Verantwoordelijkheid versus Efficiëntie, waarbij verantwoordelijkheid middels het najagen van een gemeenschappelijk einddoel zorgt voor het vaststellen van verantwoordelijkheden per partij. Efficiëntie kan met het vaststellen van verantwoordelijkheden echter worden verstoord doordat er te veel op afspraken wordt gefocust terwijl dat niet de beste, snelste en/of goedkoopste manier is om het doel te behalen.

Deze vier spanningsvelden zijn in deze thesis onderzocht in relatie tot de relatief nieuwe branche van Smart Mobility, waarbij getoetst wordt of, en zo ja op welke manier, deze zich hier voordoen. Dit gebeurde aan de hand van de volgende centrale vraag:

In hoeverre zijn de vier spanningsvelden van Governance aanwezig in Smart Mobility-projecten bij Maastricht Bereikbaar en in hoeverre verschilt de aanwezigheid van deze spanningsvelden in de verschillende fasen van de Smart Mobility-projecten?

Om dit inzicht te verkrijgen is allereerst gekeken naar de betekenis van Smart Mobility, projecten, Governance en de spanningsvelden die zich bij Governance voordoen. Voor projecten is dit inzicht in spanningsvelden belangrijk om bij de start van en gedurende projecten de hierbij betrokken partijen handvatten te geven bij het opstellen van de samenwerking, zodat middels het vinden van de juiste balans de kennis, kunde en creativiteit van alle partijen optimaal benut kunnen worden. Daarnaast is de vragenlijst die in dit onderzoek is opgesteld direct gevalideerd door het uitvoeren van het onderzoek, en levert daarmee een bijdrage aan de koppeling van theorieën omtrent Governance en de uitwerking hiervan in de praktijk, in dit geval op het gebied van Smart Mobility-projecten. Door binnen de onderzochte cases specifiek te kijken naar de aanwezigheid van de vier spanningsvelden in relatie

tot de verschillende fases waarin de projecten zich bevinden, wordt duidelijk dat de aanwezigheid mee verandert met de overgang naar de volgende fase van de projecten. Dat leidt tot begrip en de mogelijkheid om per fase in te spelen en aandacht te geven aan de op dat moment opspelende spanningsvelden. Gelijktijdig wordt de literatuur aangevuld met deze variabele.

Middels kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn drie casestudies onderzocht. Door interviews af te nemen met betrokkenen bij deze cases is getracht antwoord te verkrijgen op de hoofdvraag en deelvragen. De drie cases vallen alle drie onder het programmabureau Maastricht Bereikbaar, dat één van de twaalf Beter Benutten regio's van Nederland is onder het voormalige ministerie van Infrastructuur en Milieu. De drie cases zijn daarmee projecten rondom innovatieve maatregelen om op die manier de bereikbaarheid van de regio Maastricht te verbeteren. De eerste casus is het project Nextbike, een fietsdeelsysteem van vervoersorganisatie Arriva. Wanneer het project is afgelopen zijn er in samenwerking met Arriva, Nextbike, gemeente Maastricht en programma organisatie Maastricht Bereikbaar 25 stations geplaatst in Maastricht. De tweede casus is Zuid-Limburg in Beweging, het beloningsprogramma dat in 2016 van start ging om gedragsverandering te bewerkstelligen door deelnemers te belonen ander gedrag te vertonen. Bij dit project werkte Innovactory samen met Maastricht Bereikbaar. De derde, laatste casus is Fiets ITS, waarbij verschillende marktpartijen en de gemeente Maastricht en Maastricht Bereikbaar samenwerken een Intelligent Transportsysteem (ITS) te bouwen voor de doelgroep fietsers in Maastricht.

Uit de gehouden interviews in relatie gebracht met de literatuur blijkt dat de vier spanningsvelden van Jessop (1998) voorkomen in Smart Mobility-projecten. Daarbij blijkt dat de mate en manier waarop zij aanwezig zijn sterk samenhangt met twee factoren: de al dan niet aanwezigheid van een contract, en de fase waarin een project zich bevindt:

- Samenwerking versus Concurrentie. Dit spanningsveld draait in de ontwerp- of voorbereidingsfase om indien er een contract wordt gesloten. Indien er geen contract wordt gesloten is dit het moment waarop er naast concurrentie ook samenwerking gaat plaatsvinden;
- Openheid versus Geslotenheid. Dit spanningsveld is onveranderlijk wanneer er geen contract wordt gesloten. Wanneer dit wel gebeurt, verschuift dit spanningsveld ook bij het begin van de ontwerp- of voorbereidingsfase;
- Bestuurbaarheid versus Flexibiliteit. Ook dit spanningsveld is onveranderlijk wanneer er geen contract wordt gesloten. Wanneer er wel sprake is van een contract, vindt de wisseling hier ook plaats bij het begin van de ontwerp- of voorbereidingsfase;
- Verantwoordelijkheid versus Efficiëntie. Dit spanningsveld blijft in het geval er geen contract wordt gesloten constant gedurende het gehele project. Wanneer er wel een contract getekend wordt, neemt de verantwoordelijkheid bij het begin van de ontwerp- of voorbereidingsfase toe, en blijft de efficiëntie tot tenminste de uitvoeringsfase hoog. In de uitvoeringsfase bleek dat het spanningsveld nog wegens veel verschillende redenen kan veranderen.

Summary

Whereas in the past the government set frameworks for private decisions through legislation, since the end of the 1990s there have been increasing agreements between governments and private parties (Rhodes, 2007, 1247; Struiksma & Tillema, 2009, pp. 238-239; Gupta et al., 2015a, pp. 28-29; Wegener, 2012, p.158; Driessen et al., 2012, pp. 143-144; Willke, 2007, p.10; Pierre, 2000, p.4). This means that where mobility projects were initiated by the authorities in the Government era, in the Governance era they are set up and implemented in collaboration with private parties. In addition to the trend from Government to Governance, which requires a different form of cooperation, this other form of cooperation is also necessary due to the fact that the developments in the field of Smart Mobility often originate in the private sector. The governments need the private parties to keep up with developments, and the private parties need governments because projects in this sector have an impact on public space, which falls under the responsibility of governments.

In 1998, Jessop formulated a theory about four areas of tension that arise when Governance parties work together to jointly realize a development. The balance must be found within each of the areas of tension to ensure that partnerships among different parties involved in a project succeed. The four areas of tension are (Jessop, 1998; Barret, 2000):

- Cooperation versus competition. Where good cooperation creates trust, and, moreover, good agreements, communication and the prevention of ambiguities, competition on the other hand ensures creativity, innovations and a more resilient sector in turbulent situations;
- Openness versus closure. Where openness offers the possibility of shifting (responsibilities of) parties or eliminating parties if there is a need for that, closure, on the other hand, means sticking to the division of roles and agreements as they were made in the beginning. That leads to more commitment, compliance with obligations and making investments;
- Governability versus flexibility. Governability stands for administrative capacity through established laws, rules and procedures, which ensures stability, control and certainty. On the other hand, there is flexibility for adaptability and adjustment, which makes the project more resilient and reduces the chance of a lock-in;
- Accountability versus efficiency. Accountability stands for the fact that by pursuing a common end goal, responsibilities per party are defined. However, efficiency can be disrupted by the definition of responsibilities because when the focus is too much on agreements, while this is not the best, fastest and/or cheapest way of achieving the goal.

These four areas of tension were investigated in this thesis in relation to the relatively new sector of Smart Mobility, in which it is tested whether, and if so in which way, they occur here. This was done on the basis of the following central question:

To what extent are the four areas of tension of Governance present in Smart Mobility projects at Maastricht Bereikbaar and to what extent does the presence of these areas of tension differ in the different phases of the Smart Mobility projects?

To gain this insight, the first thing was to look at the definition of Smart Mobility, projects, Governance and the areas of tension that occur with Governance. For projects, this insight into areas of tension is important in order to provide the parties involved with this at the start of and during projects with the drafting of the cooperation, so that by finding the right balance the knowledge, expertise and creativity of all parties can be optimally utilized. In addition, the questionnaire that was drawn up in this study was immediately validated by conducting the study, and thereby contributing to the linking of theories about Governance and their implementation in practice, in this case in the field of Smart Mobility projects. When the four areas of tension are present in relation to the different phases in which the projects are situated at the time of the research, it becomes clear that the presence changes with the transition to the next phase of the projects. This leads to an understanding and the possibility to respond to each phase and to pay attention to the tension fields that arise at that time. At the same time, the literature is complemented with this variable.

Three case studies were investigated using qualitative research methods. By conducting interviews with those involved in these cases, an attempt was made to obtain an answer to the main question and sub-questions. The three cases all fall under the *Maastricht Bereikbaar* program office, which is one of the twelve *Beter Benutten* regions in the Netherlands under the former Ministry of Infrastructure and Environment. The three cases are projects around innovative measures to improve the accessibility of the Maastricht region. The first case is the Nextbike project, a bicycle sharing system from transport organization Arriva. When the project is finished, 25 stations will have been installed in Maastricht in collaboration with Arriva, Nextbike, the municipality of Maastricht and program organization *Maastricht Bereikbaar*. The second case is *Zuid-Limburg in Beweging*, the reward program that started in 2016 to bring about behavioural change by rewarding participants to show different behaviour. Innovactory collaborated with *Maastricht Bereikbaar* on this project. The third and final case is Bicycle ITS, in which various market parties and the municipality of Maastricht and *Maastricht Bereikbaar* cooperate to build an Intelligent Transport System (ITS) for the target group of cyclists in Maastricht.

The interviews held in relation to the literature show that the four fields of tension of Jessop (1998) occur in Smart Mobility projects. It appears that the extent and manner in which they are present is strongly related to two factors: the presence or absence of a contract, and the phase a project is in:

- Cooperation versus competition. This field of tension turns around in the design- or preparation phase if a contract is concluded. If there is no contract concluded, this is the time when cooperation will take place in addition to competition;
- Openness versus closure. This area of tension is stable when no contract is concluded. When this does happen, this tension also shifts at the start of the design or preparation phase;
- Governability versus flexibility. This field of tension is also stable when no contract is concluded. If there is a contract, the change also takes place at the start of the design or preparation phase;
- Accountability versus efficiency. This field of tension remains constant in the event that no contract is concluded during the entire project. When a contract is signed, the accountability increases at the start of the design or preparation phase, and the efficiency remains high until at least the implementation phase. In the implementation phase, it appeared that the field of tension can still change for many different reasons.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	6
SUMMARY	8
INHOUDSOPGAVE	11
1. INLEIDING	13
1.1 AANLEIDING	13
1.2 PROBLEEMSTELLING	14
1.3 RELEVANTIE	15
1.4 LEESWIJZER	16
2. LITERATUURVERKENNING	17
2.1 SMART MOBILITY-PROJECTEN	17
2.2 SMART GOVERNANCE	22
3. METHODOLOGIE	29
3.1 METHODEN VAN DATAVERZAMELING	29
3.2 DE CASESTUDIES	32
3.3 OPERATIONALISERING	40
4. RESULTATEN EN ANALYSE	43
4.1 WAT IS SMART MOBILITY	43
4.2 PROJECTOPZET	45
4.3 SPANNINGSVELDEN VAN SMART GOVERNANCE	49
5. CONCLUSIE	71
5.1 CONCLUSIE	71
5.2 DISCUSSIE EN REFLECTIE	78
5.3 AANBEVELINGEN	79
6. REFERENTIES	81
BIJLAGEN	91
BIJLAGE 1: KANSEN EN UITDAGINGEN VAN SMART MOBILITY	91
BIJLAGE 2: TOPICLIST	93
BIJLAGE 3: WERKGEVERS AANGESLOTEN BIJ MAASTRICHT BEREIKBAAR	94
BIJLAGE 4: TRANSCRIPTIES INTERVIEWS	95

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Ver-beel-dings-kracht, de (v.) vər'beldɪŋskrɑxt – het vermogen om een voorstelling te maken van iets dat (nog) niet bestaat; Belangrijke katalysator voor out-of-the-box denken, vernieuwende ideeën en innovatie; Stelt je in staat dromen te visualiseren, (ruwe) ideeën te beoordelen, nieuwe visies te ontwikkelen, grenzen te verleggen en nieuwe producten en diensten te verzinnen.

- naar Carrièreijger, 2017.

Toen op 30 april 1939 de wereldtentoonstelling in New York haar deuren opende, brachten Norman Bel Geddes en anderen hun verbeeldingskracht naar Amerikaanse families. Deze werden daar verleid door tentoonstellingen met revolutionaire uitvindingen die in de loop der tijd normaal zouden worden. Een onderdeel van de wereldtentoonstelling, gesponsord door General Motors, was Futurama, waarin de Amerikaanse stad van 1960 getoond werd (Tioga Tours, 2017). De auto werd gepresenteerd als mogelijk en noodzakelijk, waardoor de bezoekers van de tentoonstelling een andere visie op de toekomst van de auto ontwikkelden (Pelzer & Versteeg, 2017). Vanaf die tijd is de auto, zoals geprojecteerd, in toenemende mate onmisbaar geworden in ons straatbeeld. De auto maakt verplaatsingen op grotere afstand in een korter tijdsbestek mogelijk, waardoor de bereikbaarheid toeneemt (CROW, 2011).

In de huidige economie en maatschappij zijn mobiliteit en bereikbaarheid van essentieel belang. Het doen van verplaatsingen ondersteunt bijna elke bezigheid die plaatsvindt in ons dagelijks leven, en is een voorwaarde voor een sterke en gezonde economie. Dankzij mobiliteit kunnen mensen zich ontwikkelen en ontspannen, bijvoorbeeld doordat ze zich naar school of werk kunnen verplaatsen en goederen uit winkels kunnen halen (Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2004, p.5; Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2017a, p.27). Verplaatsen doen we in Nederland dan ook massaal: in 2017 egden Nederlanders gezamenlijk zo'n 15 miljard kilometer per fiets, 119.1 miljard kilometer per auto, en 17.8 miljard kilometer per trein af (Fietsersbond, 2019; CBS, 2019; CBS Statline, 2019).

Op 1 mei 2017 stuurden minister Schultz van Haegen en staatssecretaris Dijksma van het voormalige ministerie van Infrastructuur en Milieu de Nationale Markt- en Capaciteitsanalyse (NMCA) naar de Tweede Kamer (Rijksoverheid, 2017a). Deze NMCA laat zien dat bij zowel lage als hoge economische groei het personenvervoer en het vervoer van goederen in omvang toeneemt. De huidige plannen voor nieuwe infrastructuur vangen deze groei tot en met 2030 gedeeltelijk op, maar vanaf dan zijn er aanvullende maatregelen nodig om de opgaven richting 2040 en verder te kunnen waarborgen (WLO, 2015a, p.9; Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2017b, pp. 3-6; Infraside.nl, 2017).

Aanvullende maatregelen kunnen volgens het voormalige Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2017a, p.53) gezocht worden in twee richtingen: ten eerste zijn er maatregelen die genomen kunnen worden door aanpassingen te doen in de fysieke infrastructuur of vervoersmiddelen, ook wel *verandering* genoemd, en ten tweede door aanpassingen in het gebruik van bestaande of nieuwe vervoersmiddelen te realiseren, het *beter benutten*. Bij verandering ligt de nadruk op fysieke oplossingen die de mobiliteitsgroei faciliteren. Dit zorgt tevens voor een hogere druk op de ruimte, wat kan resulteren in een conflict met bijvoorbeeld de openbare ruimte of de belangen van bewoners (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2017a, p.53). Bij beter benutten wordt getracht het gebruik van de bestaande infrastructuur andere vormen te geven. Een voorbeeld hiervan is het stimuleren van reizen buiten de spits of met een ander vervoersmiddel. Gedragsbeïnvloeding en regulering zijn hier belangrijk, maar ook het gebruik van Smart Mobility-oplossingen (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2017a, p.53). Dit laatste is een veel omvattend begrip, waar in de breedste zin alles onder valt wat méér is dan het gewoonweg aanleggen van wegen of spoorlijnen, die vervolgens met de huidige vervoersmiddelen worden gebruikt (Provincie Overijssel, 2018), en, specifiek, ICT gebruikt wordt in moderne transporttechnologieën waardoor het verkeer in en buiten de stad kan worden verbeterd (Albino e.a., 2015, p.11; Benevolo e.a., 2013, pp. 1, 14, 16; Buhalis & Amaranggana, 2013, p.556).

De taak van de overheid is maatschappelijke problemen zo veel mogelijk te vermijden dan wel op te lossen wanneer deze zich voordoen als gevolg van asymmetrische informatie met het falen van de markt als consequentie (Brandt e.a., 2010, p.29; Lehning, 1991, p.218). Hierbij anticipeert zij op trends en contrasterende ruimteclaims. Door deze met elkaar in verband te brengen en af te wegen wordt de ruimtelijke kwaliteit gewaarborgd (Spit & Zoete, 2009, p.17, p.29). Normaliter gebeurt dit door

(basis)doelstellingen op de lange termijn vast te stellen en hieruit actiepunten te formuleren, waarbij middelen toe worden gewezen die nodig zijn de doelen te verwezenlijken (Chandler, 1962 in Evans e.a., 2012, p.11). De ontwikkelingen in de Smart Mobility-branche die zich in een steeds hoger tempo voltrekken (slimmobiliteit.nl, 2017), bemoeilijken deze overheidstaak. Daarbij krijgt de overheid een andere taak, namelijk te zorgen voor innovaties, zowel op inhoud als in de organisatie zelf (Beter Benutten, 2016), om de reiziger optimaal te blijven faciliteren en tegelijkertijd te komen tot een duurzame samenwerking met de markt waarbij een toekomstbestendig netwerk van infrastructuur en diensten geboden wordt (Provincie Overijssel, 2015, p.2). Nieuwe vormen van samenwerking tussen de overheden, markt en maatschappij zijn nodig, waarbij projecten meer gericht moeten worden op data-inwinning, -ontsluiting en -borging (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2017a, pp. 65, 66; Provincie Overijssel, 2015; P2, 2017). Een overheid kan dit proces niet in haar eentje tot een goed einde brengen, omdat er vaak niet genoeg expertise binnen de organisatie aanwezig is. Door kennis van private partijen naar binnen te halen kunnen doelen worden bereikt die anders niet gerealiseerd zouden worden.

Smart Mobility kent zowel positieve en negatieve kanten (zie bijlage 1.1 en 1.2). De ontwikkelingen in de Smart Mobility branche gaan steeds sneller. De maatschappij ondergaat daarnaast ook onoverkoombare veranderingen, zoals klimaatverandering, bereikbaarheid en de wens voor verbeterde vitaliteit (Beter Benutten, 2016; Verkeerskunde, 2016). Hierbij is het de taak aan de overheid om te innoveren, zowel op inhoud als in de organisatie (Beter Benutten, 2016), om de reiziger optimaal te blijven faciliteren en tegelijkertijd te komen tot een duurzame samenwerking met de markt waarbij een toekomstbestendig netwerk van infrastructuur en diensten geboden wordt (Provincie Overijssel, 2015, p.2). Nieuwe vormen van samenwerking tussen de overheden, markt en maatschappij zijn nodig, waarbij projecten meer gericht moeten worden op data-inwinning, -ontsluiting en -borging, dat onder andere kan leiden tot meer sturingsinformatie voor beleid (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2017a, pp. 65, 66; Provincie Overijssel, 2015; P2, 2017). Een overheid kan dit proces niet in haar eentje tot een goed einde brengen, omdat er vaak niet genoeg expertise binnen de organisatie aanwezig is. Door kennis en expertise van private partijen naar binnen te halen kunnen doelen worden bereikt die anders niet gerealiseerd zouden worden, zo ook in het veld van de Smart Mobility. Hierbij geldt wel dat, hoewel de trend van Smart Mobility antwoord lijkt te kunnen bieden op veel en uiteenlopende maatschappelijke uitdagingen (zie bijlage 1.1), bij het behalen van deze oplossingen veel samenhangt met de manier waarop de toepassingen tot stand komen: de Governance van Smart Mobility-projecten. Al in 1998 hield Bob Jessop zich bezig met de conceptualisering van Governance in zijn algemeen. In dat jaar formuleerde hij vier spanningsvelden die zich voordoen bij Governance, waarbij hij benadrukt dat de juiste balans van belang is voor het slagen van samenwerkingsverbanden en daarmee het behalen van doelen (Jessop, 1998). Deze thesis focust zich op deze vier spanningsvelden in relatie tot de relatief nieuwe branche van Smart Mobility, waarbij wordt gekeken of deze spanningsvelden zich ook hier weer voordoen. Door de conceptualisering te projecteren op het thema Smart Mobility kan de conceptualisering worden bevestigd of aangevuld op dit onderwerp, voor de Smart Mobility kan de conceptualisering handvatten bieden in haar projecten.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Er zijn veel verschillende maatregelen op het gebied van Smart Mobility die simultaan genomen kunnen worden om de mobiliteitsgroei (gedeeltelijk) te kunnen waarborgen. Ook komen er in een steeds hoger tempo steeds meer maatregelen bij die genomen kunnen, en misschien wel moeten, worden (Slimmemobiliteit.nl, 2017). Deze ontwikkelingen wortelen dus in de private sector, maar worden door de publieke sector geïmplementeerd. Door met verschillende partijen vanuit verschillende sectoren en achtergronden samen te werken kunnen veel voordelen vroegtijdig worden behaald, mits de samenwerkingen goed verlopen (De Bouwcampus, 2017). Nu wil het feit dat de Smart Mobility-branche jong is, terwijl de Governance literatuur al een veel langere traditie kent en er over dat onderwerp veel meer kennis beschikbaar is. Deze kennis over Governance wordt vooralsnog weinig opgenomen in de "Smart-discussie". De geformuleerde vier spanningsvelden van Jessop (1998) kunnen handvatten bieden om de Governance binnen Smart Mobility projecten goed te laten verlopen.

Door te onderzoeken of, en zo ja op welke manier, de vier spanningsvelden die zich voor kunnen doen bij Governance zich ook in het Smart Mobility-veld voordoen, wordt getracht een bijdrage te

leveren aan de wetenschappelijke literatuur, ofwel door deze spanningsvelden te herkennen, dan wel een aanvulling, aanpassing te doen zodat de spanningsvelden ook in de Smart Mobility-branche handvatten kan bieden met betrekking tot de Governance. Daarmee wordt een bijdrage geleverd aan enerzijds de literatuur en anderzijds het mobiliteits-veld waarin gelet kan worden op, of zelfs rekening gehouden kan worden met, de vier spanningsvelden wanneer de Governance van een project wordt opgezet.

Dit onderzoek heeft dus tot doel inzicht te verkrijgen in de vier spanningsvelden van de Governance in Smart Mobility-projecten. Hierbij worden deze spanningsvelden meetbaar gemaakt middels de operationalisering naar aanleiding van literatuuronderzoek, resulterend in een raamwerk. Dit raamwerk wordt getoetst aan de hand van verschillende Smart Mobility-projecten waarbij gelijktijdig wordt achterhaald of de vier spanningsvelden van Governance opspelen in Smart Mobility-projecten.

1.2.2 Centrale vraag en deelvragen

Om de doelstelling te behalen is de volgende centrale vraag opgesteld:

0. *In hoeverre zijn de vier spanningsvelden van Governance aanwezig in Smart Mobility-projecten bij Maastricht Bereikbaar en in hoeverre verschilt de aanwezigheid van deze spanningsvelden in de verschillende fasen van de Smart Mobility-projecten?*

Om de centrale vraag te kunnen onderzoeken en beantwoorden is deze opgesplitst in de volgende deelvragen:

1. *Wat wordt verstaan onder Smart Mobility-projecten, en in hoeverre sluiten de percepties van de betrokken actoren in Smart Mobility-projecten van Maastricht Bereikbaar aan bij de definities van Smart Mobility-projecten in de literatuur?*
2. *Wat houden de vier spanningsvelden van Governance in?*
3. *Op welke manier is het spanningsveld **samenwerking versus concurrentie** aanwezig in Smart Mobility-projecten van Maastricht Bereikbaar?*
4. *Op welke manier is het spanningsveld **openheid versus geslotenheid** aanwezig in Smart Mobility-projecten van Maastricht Bereikbaar?*
5. *Op welke manier is het spanningsveld **bestuurbaarheid versus flexibiliteit** aanwezig in Smart Mobility-projecten van Maastricht Bereikbaar?*
6. *Op welke manier is het spanningsveld **verantwoordelijkheid versus efficiëntie** aanwezig in Smart Mobility-projecten van Maastricht Bereikbaar?*
7. *In hoeverre zitten er verschillen in de aanwezigheid van de vier spanningsvelden in de verschillende fasen van Smart Mobility-projecten van Maastricht Bereikbaar?*

Het onderzoeken van de deelvragen wordt gedaan aan de hand van een literatuuroverzicht waarmee deelvragen 1 en 2 beantwoord worden, gevolgd door een empirische studie om deelvragen 3 tot en met 7 te beantwoorden. Het empirische gedeelte bestaat uit interviews met betrekking tot 3 projecten, ook wel 'casestudies' genaamd. Deze worden in het methoden-hoofdstuk 3 verder toegelicht.

1.3 Relevantie

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Het onderwerp van deze thesis kent een meerledige maatschappelijke toegevoegde waarde. Er wordt getracht handvatten te geven aan de betrokkenen van Smart Mobility-ontwikkelingen, zowel in de publieke als private sector, waardoor, met doorwerkende kracht, een groter doel kan worden behaald in de toekomst, namelijk een bereikbaar, gezond en veerkrachtig Nederland.

Mobiliteit kan voor het individu en de gemeenschap zowel voor- als nadelen met zich meebrengen. Zo stoten gemotoriseerde voertuigen vervuilende stoffen uit, en heeft mobiliteit in zijn algemeen een grote druk op de ruimte, kan het zorgen voor opstoppingen, geluidsoverlast of lange reistijden door maatregelen als stoplichten. Tot slot kost het doen van verplaatsingen tijd en vaak geld (Benevolo e.a., 2013, p.2; Europese Unie, 2008, pp. 30-31; WRR, 2001, pp. 39, 45; de Donnea, 1972, p.356). Op alle mogelijke manieren wordt geprobeerd de negatieve effecten van mobiliteit te minimaliseren. Smart Mobility wordt hierbij vaak als oplossing aangehaald, omdat het voor interessante aanvullingen of alternatieven zou kunnen zorgen. Doordat Smart Mobility een erg veelomvattend begrip is, hebben

verschillende vormen ook verschillende doelen, uitwerkingen en voordelen (voor de voordelen, zie bijlage 1.1).

Normaliter worden marktpartijen pas bij het proces betrokken nadat de infrastructurele opgave is geformuleerd. Door vroegtijdig de private sector te betrekken bij een project kan hun kennis, kunde en creativiteit optimaal benut worden (De Bouwcampus, 2017). Doordat ontwikkelingen in de Smart Mobility hun wortels vaak kennen in de private sector kan het vroegtijdig betrekken van marktpartijen juist hier voor extra voordelen voor de maatschappij zorgen (Rijksoverheid, 2013a). Dit brengt vanzelfsprekend ook andere veranderingen met zich mee, waarmee door alle partijen bewust mee om moet worden gegaan. Wanneer de spanningsvelden van de Governance van Smart Mobility-projecten worden bekeken, kunnen deze handvatten bieden voor huidige en nieuw op te starten samenwerkingen.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

De literatuur over de jonge Smart Mobility-branche laat zich veelal uit over de (ICT-)technische componenten van de ontwikkelingen, en minder over de menselijke interactie die zich dient te voltrekken ten behoeve van het behalen van het resultaat. Echter, in Smart Mobility-projecten is de rol van marktpartijen groter dan bij traditionele mobiliteitsprojecten wegens hun aandeel in nieuwe technologieën die gebruikt worden. Dit vraagt een andere benadering van de manier waarop samengewerkt wordt in de Ruimtelijke Ordening. Daarnaast is het waardevol om te achterhalen in welke fase(n) van een project de spanningsvelden zich in meer of mindere mate voordoen, om daarmee een vervolgstap te maken op de bestaande wetenschappelijke literatuur.

Door deze thesis te richten op de Governance in specifiek Smart Mobility-projecten en daarbij te kijken naar de aanwezigheid van de spanningsvelden in verschillende fasen van Smart Mobility-projecten, wordt geprobeerd dit gat in de wetenschappelijke literatuur te verkleinen.

Om de veranderde rolverdeling in het gehele traject en haar afzonderlijke fasen te kunnen begrijpen en hierop in te spelen moet getoetst worden op welke punten en momenten in een project de spanningsvelden zich voordoen. Om te kunnen toetsen is een raamwerk gewenst dat tot op heden niet bestaat. Door een raamwerk, bestaande uit een aantal vragen, op te stellen aan de hand van theorieën over Governance en haar bijbehorende spanningsvelden (Jessop, 1998; Faludi, 1985; Baumol & Oates, 1988; Gupta & Rosenhead, 1968; Buitelaar & Sorel, 2010) kan getoetst worden of de herkende spanningsvelden zich ook voordoen in de relatief jonge Smart Mobility-branche. Deze kan in vervolgonderzoek geverifieerd en/of aangevuld worden als toevoeging op de bestaande literatuur.

Het empirische gedeelte van het onderzoek is bedoeld als validatie van het raamwerk en levert daarmee een bijdrage aan de Governance-theorieën door de schakel te leggen tussen de wetenschappelijke literatuur en de toetsing ervan in de praktijk, op gebied van Smart Mobility, waarbij specifiek gekeken wordt naar de fasen in de cases.

1.4 Leeswijzer

Allereerst wordt het onderwerp verder ingeleid middels de literatuurverkenning in hoofdstuk 2. Hierbij wordt gesproken over reeds geschreven theorieën en bevindingen uit eerdere onderzoeken. In het daaropvolgende hoofdstuk wordt de onderzoeksoepzet besproken waarbij ingegaan wordt op de gebruikte methoden, onderzoekseenheden en de operationalisering. In het vierde hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten per deelvraag besproken, wat resulteert in het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 5, waarin een antwoord worden gegeven op de centrale vraag en de deelvragen. Het laatste hoofdstuk eindigt met een reflectie en ook worden hier aanbevelingen gedaan.

2. Literatuurverkenning

In dit literatuurverkenningshoofdstuk wordt eerst de definiëring van Smart Mobility-projecten uitgewerkt. Dit begint met het ontstaan van de Smart City, waarvan Smart Mobility een onderdeel uitmaakt. Vervolgens wordt kort ingegaan wat projecten zijn, waarna de definitie van Smart Mobility-projecten wordt geformuleerd. De tweede paragraaf van dit hoofdstuk richt zich op smart Governance. Eerst wordt ingegaan op Governance, waarna dit verder wordt uitgediept naar smart Governance. De paragraaf, en daarmee het hoofdstuk, wordt afgerond met de beschrijving van vier spanningsvelden die zich voordoen bij de Governance van projecten.

2.1 Smart Mobility-projecten

Er bestaat geen eenduidige definitie van Smart Mobility-projecten. Deze paragraaf gaat eerst in op de oorsprong van Smart Mobility, te vinden in de Smart City. Vervolgens wordt Smart Mobility vanuit de theorie beschreven en gedefinieerd. Nadat in de derde paragraaf het begrip 'projecten' wordt uitgewerkt, sluit de paragraaf af met een sub-paragraaf waarin wordt beschreven wat, in het kader van deze thesis, Smart Mobility-projecten inhouden.

2.1.1 De Smart City

De afgelopen jaren wordt het concept van de Smart City steeds vaker onderzocht (de Wijs e.a., 2016, p.1), waarbij het gezien wordt als het gevolg van de urbanisatietrend in combinatie met een aantal technologische trends (Washburn e.a., 2009, p.3; IEEE, 2017, pp. 2, 13; Siemens, 2017). Een *Smart City* is een veelomvattend begrip waarbij geen universeel erkende definitie van bestaat, en wordt in deze thesis gedefinieerd als de inzet van 'slimme', digitale technologieën om mensen, informatie en elementen uit de stad met elkaar te verbinden, om zo burgers, bedrijven en overheden slimmer te laten leven, ondernemen, samenwerken en besturen in de stad (naar: Meijer & Bolivar, 2016, p.398; Giffinger, 2007; Cocchia, 2014, p.31; Washburn e.a., 2009, p.2; PBLQ, 2015, pp. 4, 11; Albino e.a., 2015, pp. 6-8; Bakici e.a., 2013, p.139; Batty e.a., 2012, p.483). De ontwikkelingen van de Smart City leiden tot een verschuiving van de rollen van overheden, de private sector en bewoners, waarbij overheden instaatstellers worden, de private sector meer participeert in projecten en inwoners steeds meer aan co-creatie doen. Daarmee wordt de ruimte steeds meer een product van verschillende visies, gedachten en wensen (Deloitte, 2019).

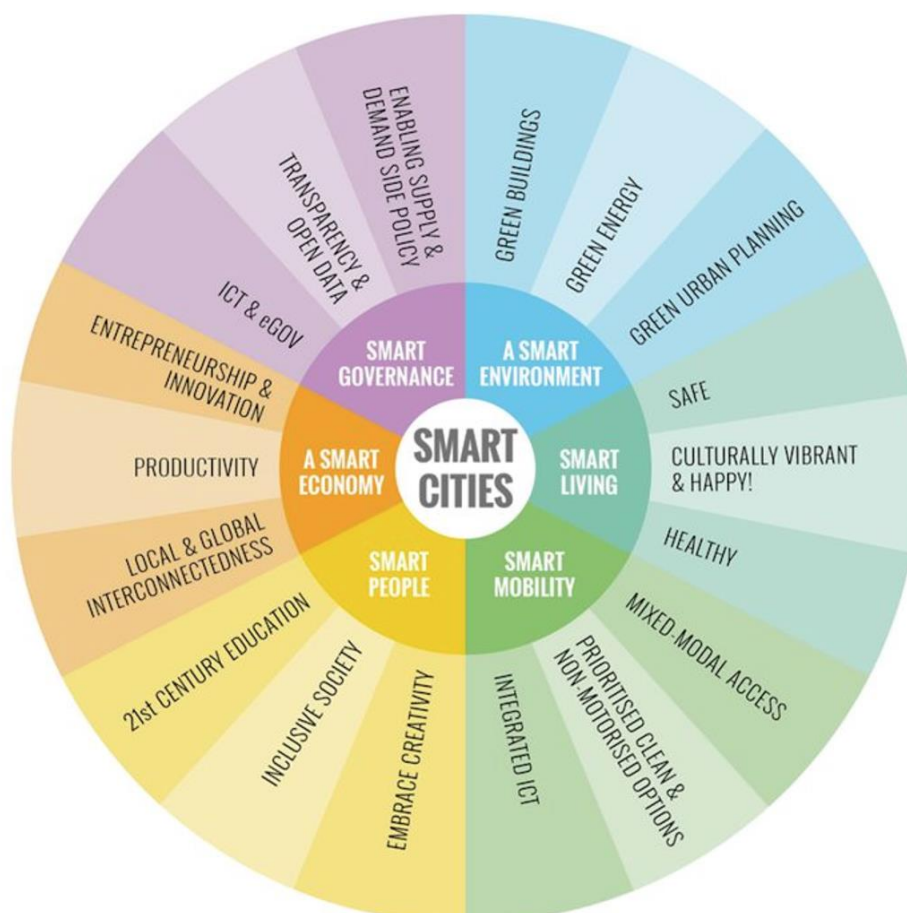
Het doel van de inzet van technologieën is het verzamelen van data, die verwerkt en geanalyseerd worden in een of meerdere dataset(s), die te groot zijn om met reguliere databasemanagementsystemen onderhouden te worden (Batty, 2013, p.274). Deze vorm van data wordt ook wel *big data* genoemd. Aan de hand van big data die gekoppeld zijn aan een tijd- en ruimtecomponent, kan worden uitgelegd waar iemand zich bevindt, hoe deze persoon daar gekomen is en welke gebeurtenissen hem of haar in het verschiep liggen (Walker, 2014, p.1; Batty, 2013, p.274). Big data worden vergaard in, door en voor de stad: het gebruik van big data kan de kennis over het functioneren van de stad verrijken en brengt op die manier veel nieuwe mogelijkheden om betere besluitvorming te waarborgen (Cocchia, 2014, p.26; Kitchin, 2014, pp. 2-6; Batty, 2013, p.277). Eén van de karakteristieken van big data is dat het real-time kan worden gebruikt (dat wil zeggen, gebruikt op het moment dat het wordt verzameld), waardoor het niet langer gezien wordt als verouderd en deze nieuwe vorm van kennis een economische waarde kan creëren door de relatief betrouwbare waarschijnlijkheden op een wiskundige manier af te leiden van de data (Nam & Pardo, 2011, p.284; Kitchin, 2014, p.7; Walker, 2014, p.2). Ook kunnen big data op langere termijn worden gebruikt voor (innovatieve) stadsplanning door diensten aan te passen op het gedetecteerde gedrag van de gebruikers binnen de stedelijke dynamiek (Gupta e.a., 2015a, p.39).

Er zijn verschillende stappen nodig om de big data te verzamelen. Ten eerste moeten er apparaten zijn die signalen, ofwel data, uitzenden. Persoonlijke apparaten, zoals een smartphone of tablet, zijn hiervoor geschikt omdat ze gedetailleerde en individu-specifieke signalen kunnen uitzenden (Batty, 2013, p.275; Albino e.a., 2015, p.9). De signalen moeten vervolgens opgevangen worden, hetgeen gebeurt door middel van sensoren. In een Smart City zijn sensoren zowel in voertuigen en apparaten als in de gebouwen en infrastructuur aanwezig. Deze zijn voorzien van de ontvangers, regeleenheden, actuatoren (een aandrijver die invloed kan uitoefenen op de omgeving) en elektronica (Nam & Pardo, 2011, p.283), en kunnen posities, bewegingen, luchtkwaliteit, temperatuur en zo meer waarnemen (PBLQ, 2015, p.27). Hierbij vangt de ontvanger de signalen die verzonden worden door de persoonlijke

apparaten op en stuurt deze door naar de regeleenheid. De regeleenheid verwerkt de signalen en formuleert aan de hand van geprogrammeerde mathematische formules en kenvelden beslissingen en commando's, welke vervolgens worden uitgevoerd door de actuator(en) (Educyclopedia, 2017, p.1). Doordat al deze onderdelen in de Smart City over een netwerkconnectie beschikken, zijn ze met elkaar verbonden en kunnen ze gegevens uitwisselen (3bplus, 2017). Bij deze gegevensuitwisseling is het gebruik maken van de *Cloud* van essentieel belang. De enorme hoeveelheden data die verzameld worden, moeten worden samengevoegd en verwerkt. De Cloud slaat de data op en verwerkt de gegevens. Sensoren kunnen hierdoor de opgeslagen gegevens van de sensor zelf en andere sensoren opvragen en koppelen, waardoor de mathematische formules aangevuld worden en er betere voorspellingen kunnen worden gedaan. Elke sensor die verbonden is met het internet heeft in theorie toegang tot de Cloud en haar database (Hancke e.a., 2013, p.402; Albino e.a., 2015, p.9). Door van de Cloud gebruik te maken is de informatie onmiddellijk op te roepen, en is de status van het leven in de stad en haar infrastructuur in real-time te raadplegen en, wanneer de stad en haar gebruikers beschikken over de juiste methoden, te beïnvloeden (Kitchin, 2014, pp. 2-3, 5; Batty e.a., 2012, p.275; Albino e.a., 2015, p.9; Hancke e.a., 2013, pp. 394, 398).

Een Smart City maakt dus gebruik van technologie en data, maar het gebruik hiervan an sich maakt een stad nog geen Smart City (Belissent, 2011; Komninos, 2002, p.201; Albino e.a., 2015, p.8; Caragliu e.a., 2011, p.70). Het gebruik van deze informatie(-verzamelingsmethode) dient gezien te worden als een hulpmiddel of randvoorwaarde om zo de praktische behoeften van de inwoners te vervullen en duurzame economische groei te waarborgen, door onderdelen in de Smart City samen te brengen (Albino e.a., 2015, p.8; Caragliu e.a., 2011, p.70; Belissent, 2011).

Binnen de Smart City herkende Giffinger e.a. in 2007 vier elementen, die in 2010 verder zijn aangevuld tot zes elementen, te weten de *Smart environment*, *Smart living*, *Smart Mobility*, *Smart People*, *Smart Economy*, en *Smart Governance* (Albino, 2015, p.10; Caragliu e.a., 2011, p.70; Benevolo e.a., 2013, p.15), ook weergegeven in figuur 2.1. Deze elementen vormen gezamenlijk de Smart City (Urban Melbourne, 2015; Smart Dubai, 2017).



Figuur 2.1: De zes elementen van een Smart City (Urban Melbourne, 2015).

Meijer en Bolivar (2016, p.398) stellen dat er binnen deze zes elementen van de Smart City een verschil kan worden gezien in wat een Smart City wil bereiken (het object, het 'wat'), en welke middelen daarvoor gebruikt kunnen worden (het proces, het 'hoe'). In de eerste categorie vallen daarbij *Smart environment, Smart living, Smart Mobility en Smart Economy*, dat door middel van *Smart People en Smart Governance* kan worden bereikt. Deze thesis zal verder ingaan op de elementen Smart Mobility (sub-paragraaf 2.1.2) en Smart Governance (paragraaf 2.2).

2.1.2 Smart Mobility

Wanneer je zoekt naar Smart Mobility kom je verschillende lofcreten over het onderwerp tegen. Zo is bijvoorbeeld de Mobiliteitsalliantie "... blij dat het kabinet investeert in duurzame en Smart Mobility. Want dat is nodig om Nederland bereikbaar te houden". In hetzelfde artikel wordt geschreven over Mobility as a Service (MaaS) en zelfrijdende auto's (Verkeersnet, 2017). Ook Prins Pieter-Christiaan van Oranje, voorzitter van de Raad van Advies van mobiliteitsonderneming Syntus, kijkt positief tegen het onderwerp aan: volgens hem levert Smart Mobility beter afgewogen en milieuvriendelijkere keuzes op voor de reiziger. Hij spreekt in het interview over een app, car sharing en real-time aansluitingen (Overmobiliteit, 2015a). Er zijn vele voorbeelden te vinden die gelinkt worden aan het begrip Smart Mobility, maar een eenduidige definitie ontbreekt (Benevolo e.a., 2013, p.14; Yilmaz e.a., 2014, p.220; Ilarri e.a., 2015, p.1418; Verkeersnet, 2017).

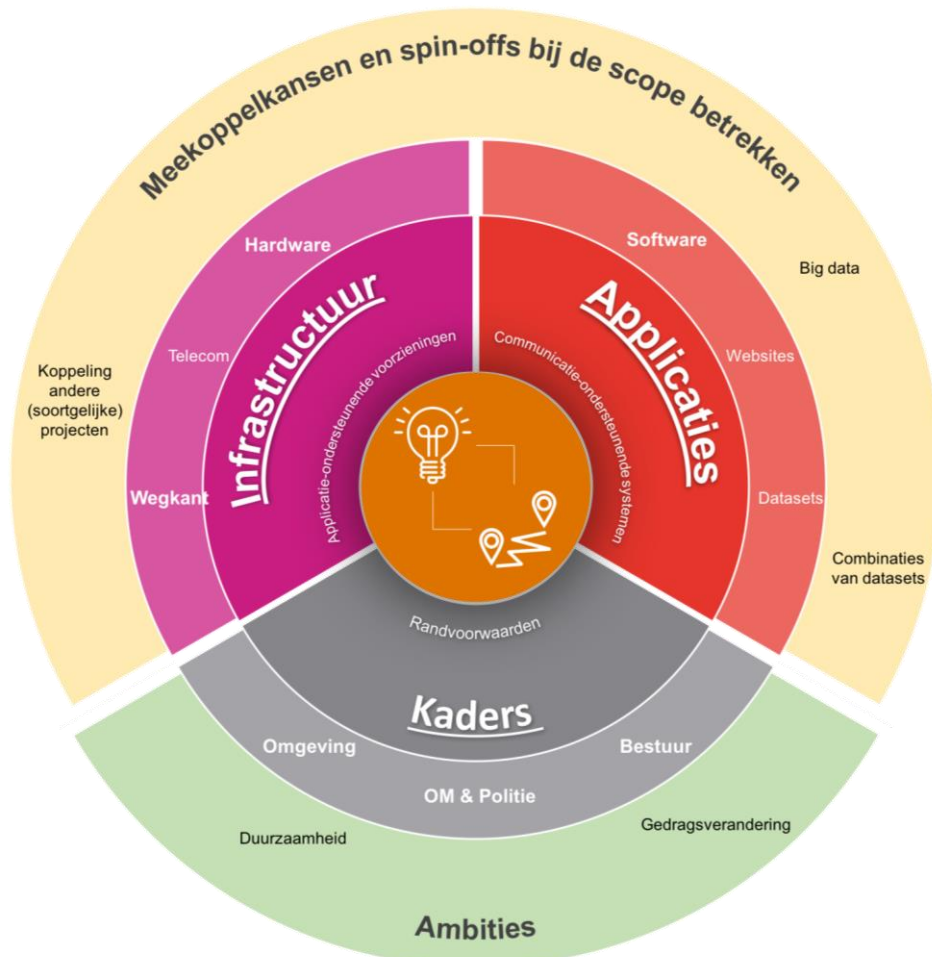
Vaak wordt Smart Mobility als een gevolg gezien van de Green-, Digital en/of Knowledge City, en als onderdeel van de Smart City (Overmobiliteit, 2015a; Benevolo e.a., 2013, pp. 14-15; Nam & Pardo, 2011, p.284). Ook wordt Smart Mobility gezien als het gevolg van het ontstaan van sensortechnologieën en draadloze communicatie. De ontwikkelingen op deze gebieden hebben ertoe geleid dat bewegende objecten gelokaliseerd kunnen worden. De data die daarmee vergaard worden, kunnen worden verwerkt en geanalyseerd om knelpunten in het mobiliteitsbeleid in kaart te brengen en daarop te acteren (Ilarri e.a., 2015, p.1418). Door de veranderingen in gegevens te monitoren zeggen Ilarri e.a. (2015, p.1418) dat flexibeler oplossingen kunnen worden ingebracht aangezien het gedrag gedetailleerder in termen van tijd en ruimte kan worden gevolgd.

In de wetenschappelijke literatuur verwijst Smart Mobility naar het gebruik van ICT (Informatie en Communicatie Technologieën) in moderne transporttechnologieën om het (stads-)verkeer te verbeteren (Albino e.a., 2015, p.11; Benevolo e.a., 2013, pp. 1, 14, 16; Buhalis & Amaranggana, 2013, p.556). Zo is het mogelijk real-time informatie van het netwerk te raadplegen door voertuigen te volgen, wat vervolgens terug gecommuniceerd kan worden naar de eindgebruiker en tevens kan worden gebruikt voor beleidsvorming (Arup, 2010, p.19). Benevolo e.a. (2013, p.16) stellen daarom dat Smart Mobility gezien kan worden als een set van gecoördineerde acties die worden gebruikt om de efficiëntie van mobiliteit in een stad te waarborgen. Het gaat hierbij niet om één initiatief maar meerdere, waarbij zij aangeven dat het vaak, maar niet altijd, initiatieven zijn die gebruik maken van ICT. De ICT-component is daarin niet hetgeen waar het om draait, maar het is een randvoorwaarde waardoor Smart Mobility zich kan voortdoen.

Ten grondslag aan de connectie tussen de vervoersmiddelen liggen Intelligent Transport Systems (ITS). De communicatie tussen voertuigen wordt middels een internetverbinding volbracht. Daarbij is een goede digitale infrastructuur essentieel (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2017c, p.28). De zogenoemde ITS is het verzamelbegrip voor de toepassing van communicatie- en informatietechnologieën in voertuigen en de infrastructuur. Hierbij gaat het om het verzamelen, opslaan en verwerken van big data, informatie en kennis, die worden gebruikt voor het maken van plannen, implementaties en evaluaties van initiatieven en beleid (Benevolo e.a., 2013, pp. 23-24). ITS zijn bijvoorbeeld zelfrijdende voertuigen, Mobility as a Service (MaaS) of autonoom varende droneboten, maar hoewel er veel verschillende toepassingen te benoemen zijn die het verkeer in de stad kunnen verbeteren (Ministerie van Infrastructuur en Milieu 2017a, p.64; Holland High Tech, 2016; Benelovo e.a., 2013, p.14), lossen deze toepassingen op zichzelf niet de mobiliteitsproblemen op. Heijmans (2017) stelt dat er voor het optimale resultaat een goede wisselwerking nodig is tussen infrastructuur, vervoersmiddelen en gebruikers, waarbij ze het beste in elkaar naar boven halen.

De voertuigen moeten een communicatief vermogen hebben. Hierbij beschikken voertuigen over een sensor, die de locatie door plaats en tijd aangeeft. Pan e.a. (2013, p.124) spreken daarom over voertuigen alsof het 'zwevende sensoren' zijn. Deze informatie wordt doorgegeven naar een centraal

punt, waar deze data worden verwerkt en geanalyseerd. Dit centrale punt bevindt zich in de fysieke infrastructuur: de wegkant bevat telecommogelijkheden en benodigde hardware om deze stappen uit te voeren. Vervolgens wordt door middel van een mathematische formule berekend welke actie het best uitgevoerd kan worden door het individuele voertuig, om de doorstroming zo optimaal mogelijk te laten plaatsvinden. Tot slot moeten de voertuigen beschikken over een applicatie die gegevens kan ontvangen. Wanneer de informatie die berekend is in het centrale punt teruggezonden wordt naar het voertuig, moet deze hierop in kunnen spelen. Samenvattend, zoals ook in figuur 2.2 te zien, is er sprake van een wisselwerking tussen de fysieke infrastructuur en applicaties in de gebruikmakende voertuigen.



Figuur 2.2: "Wat is Smart Mobility?" (Auteur).

2.1.3 Smart Mobility-projecten

"Een project is een afgebakende taak die als doel heeft een specifiek product, een bepaalde dienst of resultaat te realiseren."

- Portny (2010, p.10)

Projecten worden in allerlei vakgebieden uitgevoerd, op verschillende schaalniveaus en met verschillende doorlooptijden (Portny, 2010, p.10). De vraag is wat een project een project maakt. De literatuur over dit onderwerp herkent een aantal kenmerken waaraan elk project ten minste moet voldoen om het een project te mogen noemen (Portny, 2010, p.10; Turner & Müller, 2003, p.1; Bos & Harting, 2012, pp. 5, 6):

1. Het is uniek. Niet eerder heeft er een project op deze, of soortgelijke, manier plaatsgevonden;
2. Het heeft een begin en einde. Dat wil zeggen dat het een start- en einddatum kent, en het project in die tijd afgerond moet worden;
3. Het project is gericht op het behalen van een specifiek resultaat;
4. Er zijn verschillende disciplines nodig om het doel te behalen.

Bos e.a. (2012, pp. 5, 6) vullen dit aan met het feit dat een project een complexe uitdaging of probleemstelling bevat, dat er een scherp budget benoemd is, en dat er een duidelijke opdrachtgever en projectleider zijn.

Verder is een project in beginsel opgebouwd uit verschillende fases, ten minste de “initiatiefase”, “definitiefase”, “uitvoeringsfase” en “afrondingsfase” (Bos e.a., 2019, pp. 20-25), zoals ook weergegeven in figuur 2.3. Indien er ten behoeve van het project, dat uitgevoerd wordt door een publieke partij, een marktpartij wordt aangehaakt om (een deel van) de realisatie te volbrengen, vindt er een aanbesteding plaats. Deze vindt plaats tussen de “definitiefase” en “uitvoeringsfase”. Dit is, afhankelijk van de inhoud, in de “ontwerpfase” of “voorbereidingsfase” (Kennisbank Projectaanpak, 2019a; Kennisbank Projectaanpak, 2019b).



Figuur 2.3: Fases in projecten (naar Bos e.a., 2019, pp. 20-25; Kennisbank Projectaanpak, 2019a; Kennisbank Projectaanpak, 2019b).

De initiatiefase staat in het teken van één persoon of groep personen die “het te verwezenlijken idee adopteert en als opdrachtgever voor het project wil optreden” (Bos e.a., 2019, p.21). In deze fase wordt gekeken naar de redenen om het project uit te voeren, en wordt afgesloten met een formeel document waarin de scope geschetst staat: de projectbrief (Bos e.a., 2019 pp. 21-22).

De definitiefase volgt, waarin de taak van het project scherp gedefinieerd wordt en afspraken worden afgebakend. De fase eindigt met het ondertekenen van een projectcontract met daarin de vastgelegde afspraken over de uitvoering (Bos e.a., 2019, p.22).

In de daaropvolgende fase, de ontwerpfase, wordt het ontwerpteam gevormd en worden adviseurs betrokken ten behoeve van de (technische) uitvoering van het project. Door deze fase te doorlopen kan de aanbesteding starten om de uitvoerder van het project te vinden, maar deze fase kan ook samen met de uitvoerder plaatsvinden. In dat laatste geval vindt de aanbestedingsprocedure plaats tussen de definitiefase en ontwerpfase (Kennisbank Projectaanpak, 2019a).

In de voorbereidingsfase worden de randvoorwaarden geregeld en voorbereid om de uitvoering te kunnen starten. Hierbij kan gedacht worden aan vergunningen, het regelen van geld of het vormen van een contract met een aanbesteedde partij (Kennisbank Projectaanpak, 2019b).

Vervolgens wordt in de uitvoeringsfase concreet aan de slag gegaan met het beoogde projectresultaat. In deze fase vindt samenwerking plaats tussen verschillende partijen en/of teams die verantwoordelijk zijn voor een onderdeel van het project (Bos e.a., 2019, p.23).

Tot slot belandt een project in de afrondingsfase, waarbij teamleden aanwezig blijven om indien nodig de zogenoemde kinderziekten te verhelpen. Ook vindt in deze fase de evaluatie plaats, waarmee de kennisborging wordt volbracht zodat volgende projecten hiervan kunnen profiteren (Bos e.a., 2019, p.25).

Een Smart Mobility-project is dus een unieke opdracht waarbij gebruik wordt gemaakt van ICT in moderne transporttechnologieën om het (stads-)verkeer te verbeteren. Aan het project wordt met een multidisciplinaire groep gewerkt aan een specifiek resultaat, dat binnen een bepaalde tijd en budget en door verschillende fases te doorlopen wordt gerealiseerd. Een Smart Mobility-project hoeft niet plaats te vinden in combinatie met een aanbesteding waarbij een externe partij wordt toegevoegd aan het project, maar het kan wel.

Nu afgebakend is wat Smart Mobility-projecten zijn, wordt in de volgende paragraaf ingezoomd op Governance.

2.2 Smart Governance

Deze paragraaf start met de totstandkoming van Governance en een algemene omschrijving ervan. Vervolgens wordt ingegaan op Smart Governance, één van de herkende vormen binnen het overkoepelende begrip Governance. Dit wordt gevolgd met een sub-paragraaf over het belang van knowledge in planologie, waarna de paragraaf sluit met een uiteenzetting van de vier spanningsvelden die zich voordoen bij Governance.

2.2.1 Wat is Governance

Sinds het eind van de jaren '90 vindt er een verschuiving plaats in de manier van denken betreffende de rol van de overheid (Rhodes, 1996; Vigar & Healey, 1999, pp. 157-158; Rhodes, 2007, p.1247; Struiksma & Tillema, 2009, pp. 238-239). In de literatuur wordt deze verandering in de planningscultuur aangeduid als de verschuiving van *Government* naar *Governance* (Jessop, 1998, p.29; Rhodes, 2007, p.1246).

Government wordt gezien als de actoren die een exclusieve autoriteit hebben, af te dwingen middels wetten en regelgeving, in en over een bepaald gebied (Kooiman, 1993, p.258; Kourula e.a., 2019, p.1103; Moon, 2002, p.389). Rhodes (1996, p.652) definieert Government als:

- De activiteit of het proces van '*Governing*', (vertaald: regeren, aansturen);
- Een voorwaarde van geordende regel;
- De mensen met 'regeringsplicht';
- De manier, methode of het systeem waardoor een bepaalde samenleving wordt bestuurd.

Rosenau e.a. (1992, pp. 4, 6) maakt het onderscheid tussen Government en Governance door te stellen dat Government verwijst naar "activiteiten die ondersteund worden door een formele autoriteit", en Governance naar "activiteiten die worden ondersteund door gemeenschappelijke doelen". Daarbij gaat het volgens Rosenau e.a. (1992, pp. 4, 6) bij Governance over meer partijen dan alleen overheden, maar ook over informele en Niet-Gouvernementele Organisaties (NGO's). Dit beeld wordt gedeeld en samengevat, door onder andere Rhodes (1996, p.657), Gupta e.a. (2015a, pp. 28-29), Wegener (2012, p.158), Driessen e.a. (2012, pp. 143-144), Willke (2007, p.10), Pierre (2000, p.4) en Healey (2003, p.104), tot: waar voorheen de overheid het kader stelde voor private beslissingen door middel van wetgeving, wordt deze tegenwoordig meer gedifferentieerd en gevormd door overeenkomsten tussen overheden (publieke) en non-gouvernementele (private) actoren.

Bij Governance worden strategische allianties gevormd tussen autonome maar ondertussen van elkaar afhankelijke organisaties (Rhodes, 1996, p.657; Jessop, 1998, p.30; Gupta, 2015b, p.28; Healey, 2003, p.104; Kooiman, 1993, p.4). De rol van de overheid is hier in toenemende mate gebaseerd op samenwerkingsverbanden tussen (decentrale) overheden, semioverheden en Niet-Gouvernementele Organisaties (NGO's), met het idee dat dit tot meer effectiviteit en efficiëntie leidt (Mayntz, 2003, pp. 2, 5-6; Wegener, 2012, pp. 158, 160). Wanneer de besluitvorming en het opstellen van beleid in samenwerking met actoren van zowel binnen als buiten overheidsinstanties en vanuit verschillende lagen van de overheid en/of tussen de publieke, private en partijen uit de maatschappij plaatsvindt, dan denken Emerson e.a. (2011, pp. 2, 14) en Kooiman (1999 *in Rhodes, 1996, p.657*) dat publieke doeleinden kunnen worden bereikt, die zonder deze samenwerkingen niet behaald worden. Healey, (2008, p. 3) en Rydin (2007, p.54) stellen al eerder dat er zoveel mogelijk vanuit verschillende achtergronden kennis (ook wel *knowledge* genoemd) over het onderwerp moet worden ingebracht. Dit is van belang omdat elke actor over bepaalde informatie beschikt, en wanneer de partijen met verschillende achtergronden samenwerken, er een meer integrale vorm van kennis over het onderwerp wordt gegenereerd waarvan wordt gedacht dat die de realiteit beter representeert. Daarmee kan tot een betere oplossing worden gekomen. Kim e.a. (2003, p.296) definiëren deze knowledge als de reeks feiten, vakkennis, patronen en modellen die gevalideerd zijn om nuttig te zijn voor het oplossen van problemen dan wel voor het uitvoeren van projecten. De conceptualisering van knowledge in de planologie is de laatste decennia verschoven van een modernistische naar postmodernistische kijk: waar in het verleden werd gedacht dat 'de waarheid' bestond, die alleen experts konden achterhalen, wordt nu gesteld dat de knowledge is ingebed in verschillende actoren en vakgebieden (Rydin, 2007, pp. 51, 54).

Het samenvoegen van verschillende vormen van knowledge, vanuit verschillende actoren met verschillende achtergronden, kan leiden tot de creatie van een integrale, nieuwe vorm van knowledge, waarmee de kans verkleind wordt dat bij een probleemoplossing of project essentiële zaken over het hoofd worden gezien (Healey, 2008, pp. 863, 865). Door het definiëren van *knowledge claims* (een stuk knowledge wat de eiser als waarheid beschouwt, maar waar nog wel een discussie over mogelijk is) laat Rydin (2007, p.56) zien dat deze verschillende soorten knowledge gecombineerd kunnen worden. Voor de planoloog en/of projectleider ontstaat hier een puzzel omtrent de omgang, het afwegen en het verbinden van de verschillende stukken knowledge, elk afkomstig uit verschillende bronnen en met elk hun eigen context (Rydin, 2007, p.55). Wanneer dit op de juiste manier plaatsvindt, onafhankelijk en zonder belangenverstrengelingen, zullen er overeenkomsten en samenwerkingen ontstaan tussen verschillende actoren. Het is aan de planoloog en/of projectleider om hierbij eerst alle knowledge claims beluisteren en erkennen (het *opening-up* proces), waarna hij/zij deze test en een afweging maakt (het *closing-down* proces) (Rydin, 2007, p.58).

Rydin (2007, p.56) verdeelt de verschillende vormen van knowledge over twee groepen: enerzijds benoemt zij de *systematised* (expert) *knowledge*, en anderzijds de *practical* (lay) *knowledge*. Ook Friedmann (1987, p.44) ziet dit verschil, waarbij hij in twijfel trekt of de knowledge van experts dichter bij de waarheid ligt dan de lay-knowledge. Deze twijfel spreekt hij voornamelijk uit over toekomstige situaties: Friedmann (1987, pp. 42, 43) stelt dat knowledge vergaard door het gebruiken van wetenschappelijke methoden knowledge over het verleden is. Knowledge over de toekomst komt om die reden niet alleen bij experts vandaan, maar ook bij leken, die soms over een heel specifieke knowledge kunnen genereren. Rydin, Healey en Friedmann pleiten dus voor het integreren van verschillende soorten knowledge om zo het meest volledige beeld over de toekomst te schetsen. In de Smart City worden, zoals beschreven in paragraaf 2.1, big data vergaard, welke zeer actueel is en afkomstig is uit de maatschappij. Door deze data op te slaan wordt de big dataset continu geüpdatet en aangevuld. Deze dataset wordt als enorm waardevolle bron van knowledge gezien (Kaisler e.a., 2013, pp. 1001, 1003; McAfee e.a., 2012, p.4), die in verband moet worden gebracht met knowledge van andere actoren, en vervolgens moet worden meegenomen in de afweging van knowledge claims. Zo kan de actuele data, informatie en kennis worden gebruikt voor het maken van plannen, implementaties, evaluaties en bijsturingen van initiatieven en beleid. Om die reden stellen 3bplus (2017) en Komninos (2002, p.131; 2011, p.37) dat het van belang is dat de big datasets, naast de publieke en private actoren, betrokken moeten worden om zo cross-sectorale samenwerking plaats te laten vinden. Om dit te bereiken moet allereerst een zo holistisch mogelijk beeld ontstaan van alle partijen die zich in het speelveld begeven. Gupta e.a. (2015a, p.28) en Driessen e.a. (2012, p. 144) onderscheiden drie groepen actoren die kunnen voorkomen in een Governance-proces: de staat, de markt en de vrijwillige actoren ofwel de maatschappij. In deze thesis zal deze indeling gebruikt worden, maar met een andere benaming: de publieke sector, de private sector en de maatschappij. Deze drie groepen verhouden zich in elk uniek project op een unieke manier. Deze verhoudingen zijn te belichten middels de conceptualisering van vier spanningsvelden.

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen de verschillende vormen van Governance (zoals door Gupta e.a., 2015a; Driessen, 2012; Rhodes, 2007, Lester & Reckhow, 2012; Evers & de Vries, 2013, van Buuren e.a., 2014; Swyngedouw, 2005). Hierbij krijgen de publieke partijen, private partijen en de maatschappij een specifieke rol toegewezen. Zo wordt er bijvoorbeeld gesproken over neoliberale modellen waar de (centrale) overheid door te privatiseren naar de achtergrond treedt en de maatschappij wordt verwacht goederen en diensten te alloceren (Gupta e.a., 2015a, p. 30). Zogenaemde *Good Governance* gelooft daarentegen in een overheid als hoofdrolspeler en centraal knooppunt binnen bestuursregelingen. De private sector en maatschappij krijgen in deze vorm een kleinere rol (Gupta e.a., 2015a, p.31). *Smart Governance* is ook een van de, relatief nieuwe, vormen van Governance.

2.2.2 Wat is Smart Governance

"From antiquity to modern times, the nation has always been a product of information management."

- *The Economist (2010, p. 11 in Johnston & Hansen, 2011, p.4).*

Er zijn in toenemende mate data beschikbaar over de ruimte waarin wij ons begeven. Daarmee wordt de Smart City gevoed, waarbij het begint met een ruimtelijke ontsloten stad, waarin locatie, plaats en andere geografische data beschikbaar zijn voor alle actoren in de stad (Roche, 2016, pp. 565, 569). Roche (2014, p.707) stelt dat er, met de (op)komst van nieuwe technologieën en in de geest van de Smart City, verbonden stedelijke burgers zijn die acteren als actieve bronnen van informatie en belangrijke data afgeven over hun omgeving. Hij acht deze informatie dermate belangrijk dat hij spreekt over een nieuwe beschaving met een drastisch andere kijk op "objecten, relaties, waarden en ruimte" (Roche, 2014, p.704). De informatie kan leiden tot een gedifferentieerdere kijk op de urbane context dan de huidige vormen van Governance (Anthopoulos and Vakali, 2012 in Roche, 2014, p.705), en dan zowel op gebied van milieubescherming, duurzame gebiedsontwikkeling, het beste gebruik van middelen als op consistente economische groei-ondersteuning.

Willke (2007, p.7) stelt dat er minder gekeken moet worden of er meer Government of Governance moet zijn, maar dat gekeken moet worden hoe vormen van Governance intelligenter kunnen worden gemaakt. Ontwikkelingen op dit gebied moeten leiden naar iets wat hij *Smart Governance* noemt. De vraag hiernaar kent zijn oorsprong enerzijds in de globaliseringstrend, en daarnaast in de omslag van een op industrie gebaseerde samenleving naar een kennismaatschappij (Willke, 2007, p.9). Chourabi e.a. (2012, p.2292) stellen dat Smart Governance een Governance-infrastructuur (ofwel een verzameling van technologieën, mensen, beleid, praktijken, hulpbronnen, sociale normen en informatie (Johnston & Hansen, 2011, p.1)) vertegenwoordigt, die collectief samenwerkt om de bestuurlijke activiteiten te verbeteren en ondersteunen. Een vereiste is daarbij dat de Governance-infrastructuur verantwoordelijk, responsief, transparant en voor alle actoren toegankelijk is (Chourabi e.a., 2012, p.2292). Smart Governance is daarnaast een op ICT-gebaseerde Governance, die wordt gedreven door innovatie, creativiteit en ondernemerschap. De ICT biedt een platform voor de creatie, communicatie, mobilisatie en realisatie van ideeën en innovaties (Chourabi e.a., 2012, p.2292; Kitchin, 2014, p.2; Albino e.a., 2015, p.12; City of Prato, 2017). Dit kan zich vertalen in een geïntegreerd systeem voor digitale (overheids-)diensten, verbindingen tussen verschillende partijen, data-sharing door open data en burgerparticipatie (Belissent 2010, p.7; Smart Dubai, 2017; CEPT Portfolio, 2015; City of Prato, 2017).

De sleutel tot Smart Governance is volgens Belissent (2011) het komen te beschikken over een algemeen managementsysteem dat de overheid in staat stelt verschillende slimme systemen (gecombineerd) te coördineren, de gegenereerde data te verzamelen en te gebruiken om hier nieuw en een meer integraal beleid voor de stad meer gefundeerd op te baseren.

Meijer & Bolívar (2016, p.399) conceptualiseren het begrip *Smart Governance* op verschillende manieren, waarbij ze kijken of, en in welke mate, de overheidsstructuren en processen moeten worden getransformeerd om bovenstaande doelen te behalen. Deze conceptualisaties bouwen op elkaar voort.

De eerste manier suggereert geen noodzaak te zien in het transformeren van overheidsstructuren en processen. Smart Governance wordt hier gezien als het besturen van de Smart City, waarbij het gaat om het maken van de juiste beleidskeuzes en het implementeren van deze op een effectieve en efficiënte manier (Meijer & Bolívar, 2012, p.399; Batty e.a., 2012, pp. 481-482, 505). Anderen zoeken het hierbij meer in het bevorderen van Smart City ontwikkelingen (zie paragraaf 2.2.1), bijvoorbeeld door bepaalde gebieden of initiatieven te prioriteren of op educatie in te spelen (Meijer & Bolívar, 2012, p.399; Nam, 2012, p.193).

Het tweede type benadrukt de noodzaak van slimme besluitvormingsprocessen en haar implementatie. De overheidsstructuur hoeft niet geherstructureerd te worden, maar het besluitvormingsproces wel (Meijer, Bolívar, 2016, pp. 399, 400). Deze besluitvormingsprocessen kunnen 'slim' worden gemaakt door het gebruik van netwerktechnologieën, waarbij data worden verzameld door sensoren (Schuurman e.a., 2012, p.51). Deze technologieën versterken de rationaliteit van de overheid door meer volledige en meer toegankelijke informatie te verschaffen (Meijer & Bolívar, 2016, pp. 399, 400).

Bij de derde conceptualisatie van smart Governance gaat het over smart administration, hetgeen naast de eerste en tweede conceptualisaties, een transformatie in de interne organisatie vergt. Deze conceptualisatie maakt gebruik van geavanceerde informatietechnologieën om informatie, processen, organisaties en de fysieke infrastructuur aan elkaar te linken. Het gevolg van deze vorm van smart Governance is mogelijkwerwijs dat het beleid beter is afgestemd op de omgeving (Batty e.a., 2012, p.497).

De laatste conceptualisering vraagt de grootste transformatie van de genoemde conceptualiseringen, zowel van de overheidsstructuren als van structuren daarbuiten. Het gaat hierbij over smart Governance en slimme samenwerkingen tussen verschillende multidisciplinaire afdelingen en actoren in de stad.

Walravens (2012, pp. 122-123) stelt dat Smart Governance de connectiviteit tussen partijen vergemakkelijkt door het gebruik van nieuwe technologieën. Daarnaast wordt gedacht dat het een open-minded, proactieve vorm van Governance is, waarbij vraagstukken worden opgelost door alle actoren (en dus hun kennis) mee te nemen (Meijer & Bolívar (2016, p.400).

In hun artikel concluderen Meijer & Bolívar (2016, p.400) dat een, in welke mate dan ook, transformatie wenselijk is om middels Smart Governance steden 'smart' te maken.

2.2.3 Spanningsvelden bij Governance

Wanneer partijen elkaar ontmoeten bij een ontwikkeling kunnen wrijvingen ontstaan, al helemaal in het geval partijen verschillende doelen kennen. Jessop (1998, pp. 41, 42) herkent vier spanningsvelden die zich voordoen bij Governance. Bij elk van deze spanningsvelden is het belangrijk dat er de juiste balans wordt gevonden, gezien beide kanten positieve en negatieve effecten kennen.

Samenwerking versus concurrentie

Het eerste dilemma speelt zich af tussen **samenwerking en concurrentie**. Hierbij kan enerzijds goede samenwerking voor vertrouwen zorgen, resulterend in goede communicatie en het tegengaan van onduidelijkheden. Doordat bij goede samenwerking duidelijke afspraken gemaakt worden weten de partijen wat hen te wachten staat. Het gevolg is dat partijen gezamenlijk problemen en risico's te lijf gaan, omdat zij hier allemaal baat bij hebben. Dit zorgt vaak voor gemeenschappelijke kostenbesparing, zelfs wanneer er een nieuwe institutie wordt gestart (Feiock, 2004, p.7). Hoewel samenwerking voor vertrouwen kan zorgen, is voor samenwerking ook vertrouwen nodig. Is dit absent, dan zijn partijen terughoudend in hun toewijding en toezeggingen, en wordt er veelal op gemaakte afspraken gestuurd om zo proberen de controle te behouden (Teisman e.a., 2009, p.193; Feiock, 2004, p.8; Ciborra, 1990, pp. 51, 53).

Anderzijds zorgt concurrentie tussen (soortgelijke) partijen over het algemeen voor meer innovaties en veerkracht in turbulente situaties. De gedachte hierachter is dat partijen zichzelf willen blijven onderscheiden van anderen, waardoor nieuwe, creatieve ideeën worden ontwikkeld (Boschma e.a., 2012, pp. 285-286; Ciborra, 1990, p.56). Door de wens om aangesloten te blijven of de beste te zijn in het vakgebied, worden partijen aangezet tot het bedenken en doorvoeren van vernieuwingen (Feiock, 2004, p.149; Ciborra, 1990, pp. 56, 57).

De benadering van coöpetitie gaat uit van een tussenweg tussen samenwerking en concurrentie. De benadering gaat uit van een redelijke mate van samenwerking en concurrentie, zodat aan beide uiteinden de nadelen worden geëlimineerd (Nalebuff e.a., 1996, p.6). Deze manier van enerzijds krachten bundelen en anderzijds uitdagen tot veranderingen kan leiden tot een win-win situatie voor partijen en het vakgebied, maar wanneer de verhoudingen ongelijk zijn kan coöpetitie tot negatieve gevolgen leiden: dan kunnen de beide uitersten van het spanningsveld tot uiting komen (Nalebuff e.a., 1996, p.6).

Openheid versus geslotenheid

Het tweede dilemma gaat over het overeengekomen samenwerkingsverband tussen gelijkwaardige partijen, en de mate van **openheid of geslotenheid** daarbij. Openheid is hierbij de mogelijkheid van het schuiven van (verantwoordelijkheden van) partijen of zelfs het elimineren van deze. Geslotenheid gaat juist over het niet hebben van deze mogelijkheden. Wederom kennen beide vormen voor- en nadelen.

De voordelen van openheid spelen op wanneer een partij niet meer voldoet aan de (veranderde) standaarden. Wanneer deze partij de mogelijkheid krijgt zich aan deze (nieuwe) standaarden aan te passen zal dit de kans op een lock-in situatie (teloorgang door een tekort aan veerkracht) verkleinen (Boschma e.a., 2012, p.282). Wanneer een partij zich niet (voldoende) aan kan passen, kan deze in haar volledigheid worden geëlimineerd en kan een nieuwe, wél passende, partij worden gezocht (Jessop, 1998, p.41).

Aan de andere kant is geslotenheid bij partijen gewenst en een noodzakelijk criterium om verplichtingen aan te gaan op de lange termijn. Wanneer in een samenwerking de mogelijkheid tot eliminatie absent is, zijn de partijen zekerder van hun return of investment, hetgeen vertrouwen schept en leidt tot (hogere) investeringen (Jessop, 1998, p.41). Ook leidt geslotenheid tot een behapbaar aantal partijen waarmee samengewerkt wordt, waardoor de coördinatie effectief verloopt (Jessop, 1998, p.41).

Bestuurbaarheid versus flexibiliteit

Jessop's derde dilemma (1998, pp. 41, 42), **bestuurbaarheid versus flexibiliteit**, betreft de bestuurlijke capaciteit ten opzichte van het aanpassingsvermogen bij veranderende omstandigheden. Dit spanningsveld wordt vaak aangehaald (Hartmann & Albrecht 2014; Van den Broek & Van der Heiden, 2013; Faludi, 1985; Baumol & Oates, 1988; Tjepkema, 2012). De meeste plannen, projecten en beleidsvoornemens kennen een lange doorlooptijd, en wanneer de omstandigheden gedurende het planningsproces veranderen, kan de behoefte ontstaan deze plannen, projecten en beleidsvoornemens bij te schaven naar de gemuteerde wens van de maatschappij. In het planningsproces wordt dit fenomeen *flexibiliteit* genoemd. Dit staat op gespannen voet met de zogenoemde *bestuurbaarheid* of *rechtszekerheid*, hetgeen de grondslag vormt voor de zakelijke rechten van de belanghebbenden (Spit & Zoete, 2009, p.132). Rechtszekerheid valt samen met het nastreven van het plan, waardoor er sprake is van voorspelbaarheid, stabiliteit, (rechts)zekerheid en controle (Hartmann & Needham, 2012, p.6).

Het verminderen van complexiteit door het opstellen van wetten en regels vergroot de bestuurlijke capaciteit en daarmee de realisatie van de opgestelde strategische doelen. Daar tegenover staat juist het belang van complexiteit, wat de variëteit van partijen en hun middelen mobiliseert ter voorkoming van een lock-in (Boschma e.a., 2012, p.282).

Flexibiliteit begint vaak bij deregulering of het makkelijker kunnen aanpassen van de wet- en regelgeving. Het streeft ernaar de veranderingen in de behoeften van de samenleving te volgen, om zo de uitdagingen en benaderingen die met de veranderingen gepaard gaan mee te laten veranderen. Daarnaast vergroot de deregulering ook de vrijheid door meer ruimte te bieden voor initiatieven van grondgebruikers en/of overheden (Buuren e.a., 2010, p.6). De keerzijde van flexibiliteit is dat er een verminderde mate van zekerheid is, waardoor partijen soms minder geneigd zijn te investeren in bepaalde, onzekere, zaken voor een lange termijn. Daar is meer rechtszekerheid voor nodig, zodat derden weinig tot geen inspraak hebben en er minder kans is dat het beoogde rendement niet wordt behaald door een veranderd beleid (Gupta & Rosenhead, 1968, p.18).

Rechtszekerheid wordt gewaarborgd door een stelsel van regels en procedures. Wanneer bij een opgesteld plan alle regels en procedures doorlopen zijn en dit wordt goedgekeurd, is het waarschijnlijk dat het plan daadwerkelijk uitgevoerd gaat worden (Kuijpers, 2012, p.2). Het veranderen van het plan is tegelijkertijd een lastiger proces, omdat wederom het langdurige proces van het goedkeuren van omvangrijke regels en procedures moet worden afgelegd (Kuijpers, 2012, p.2). Door rechtszekerheid in een plan te waarborgen wordt dit tegelijkertijd niet flexibel genoeg om op een efficiënte manier toekomstige ontwikkelingen ruimte te geven en mogelijk te maken (Buitelaar & Sorel, 2010, pp. 985, 988).

Private bedrijven en individuen willen graag aanpassingen kunnen doen om hun investeringen te sturen naar de veranderde inzichten naarmate de tijd verstrijkt. Anderzijds willen zij graag rechtszekerheid, omdat ze niet willen dat ineens een andere partij betrokken raakt waardoor hun beoogde winstmarge afneemt. Voor publieke partijen geldt dat de zekerheid dermate groot moet zijn dat de uitkomst over de lange termijn zoals gepland is, en dat tegelijkertijd het plan flexibel genoeg moet zijn, dat in het geval er een (grote) omschakeling moet plaatsvinden, het plan er alsnog op aangepast kan worden.

Verantwoordelijkheid versus efficiëntie

Tot slot wordt het laatste dilemma tussen **verantwoordelijkheid en efficiëntie** door Jessop (1998, p.42) benoemd. Bij samenwerkingsverbanden bestaat een gemeenschappelijk einddoel, maar kan het behalen van dit doel voor de partijen verschillende motivaties kennen. Dit kan zorgen voor verschillende prioriteiten. Hierover is afstemming nodig om te voorkomen dat projecten vertraging oplopen of uitlopen. Door afspraken te maken en deze vast te stellen worden aangesloten partijen gedwongen hun verantwoordelijkheden na te komen, zowel op de inhoud als in de tijd. Op die manier kunnen partijen hun deel van het project tijdig bewerkstelligen, ook al zijn zij afhankelijk van verantwoordelijkheden van anderen (Barret, 2000, p.3).

Tegelijkertijd kan het vaststellen van verantwoordelijkheden ook leiden tot verstoringen wat betreft het efficiënte en gezamenlijke streven naar gedeelde doelen. Wanneer de verantwoordelijkheden constant worden nagegaan, kan dit voor vertraging zorgen (Barret, 2000, p.3).

Verwacht wordt dat alle vier de spanningsvelden terugkomen in Smart Mobility-projecten:

Het dilemma tussen samenwerking en concurrentie wordt verwacht sterk aanwezig te zijn in Smart Mobility-projecten gezien het feit dat er in de branche multidisciplinaire actoren samenwerken om tot het beoogde resultaat te komen. Dit multidisciplinaire karakter hangt samen met het feit dat er (inhoudelijk sterk) verschillende componenten in het project zitten of waaruit het probleem bestaat. Daarmee neemt de afhankelijkheid binnen een team toe ten opzichte van teams waarin componenten zelf of gemakkelijk(er) door een ander kunnen worden uitgevoerd. Daarnaast zijn de private partijen die zich bezighouden met Smart Mobility relatief jong en onervaren in haar samenwerking met een publieke partij. Hierdoor wordt verwacht dat het evenwicht, de rolverdeling en de verhoudingen binnen teams moeten uitkristalliseren zodat duidelijk wordt wat aandacht behoeft. De concurrentiekant van het dilemma wordt gevoed door de aanwezigheid van diverse marktpartijen die (een onderdeel van) een project kunnen uitvoeren. Onderling zullen zij concurrentie ervaren.

Verwacht wordt dat dit spanningsveld zich al vroeg in het voortraject van het project voordoet, tot aan het moment dat de uitvoering start. In het geval er een aanbesteding plaatsvindt, zal hier naar verwachting de piek van de concurrentie plaatsvinden, en zal de samenwerking een grote rol spelen in het proces daarna tot en met de afronding van het project. Indien er geen aanbesteding plaatsvindt wordt dit spanningsveld verondersteld gedurende het hele project sterk aanwezig te zijn.

Van het dilemma openheid en geslotenheid wordt ook gedacht dat deze sterk aanwezig is in de Smart Mobility-projecten. Gedacht wordt dat wanneer een project (op een bepaald punt) vastloopt, de opdrachtgevende partij de keuze maakt een partij te elimineren, en wanneer het project niet vastloopt, dat de partijen aangehaakt blijven.

Doordat een project verschillende fases kent waarbij op een bepaald moment partijen kunnen worden aangehaakt dan wel gecontracteerd, is de verwachting dat dit spanningsveld met name in de fases in aanloop tot de uitvoering en tot het moment van contractering naar voren zal komen, dus wanneer er nog eenvoudiger gekozen kan worden voor een andere partij. Wanneer de uitvoering is gestart lijkt het onwaarschijnlijker dat er voor een andere partij wordt gekozen.

In het geval van bestuurbaarheid en flexibiliteit zullen de partijen zich naar verwachting conventioneel gedragen: waar de publieke partijen middels bestuurbaarheid voor meer zekerheid gaan, zullen de private partijen een voorkeur hebben voor meer flexibiliteit en bijsturing indien nodig. De reden hiervoor is dat de publieke partijen de verantwoordelijkheid hebben het resultaat te behalen, en wanneer hier zicht op is hier niet graag van afwijken, terwijl anderzijds de ontwikkelingen in de Smart Mobility-branche zich in een hoog tempo voltrekken, wat zou kunnen leiden tot een betere, snellere en/of efficiëntere manier om het resultaat te behalen. Deze ontwikkelingen of innovaties kennen hun oorsprong (vaak) in de private sector, waardoor deze waarschijnlijk meer behoefte heeft aan meer flexibiliteit in een project.

Dit spanningsveld zal zich waarschijnlijk voordoen in de beginfase van het project, in de definitie- en ontwerpfase. In die fases worden de lijnen bepaald en zijn er nog bijschavingen mogelijk. Wanneer eenmaal het ontwerp definitief is, worden de benodigde investeringen gedaan en zal er naar verwachting minder behoefte zijn aan flexibiliteit en meer aan zekerheid (lees: bestuurbaarheid).

Tot slot zal ook het dilemma tussen verantwoordelijkheid en efficiëntie een plek kennen in Smart Mobility-projecten, doordat de verwachting is dat de verschillende samenwerkende partijen een ander onderliggend belang zullen hebben, dat wellicht alleen wordt behaald door het behalen van het geformuleerde gezamenlijke einddoel. Met de aanname dat partijen elkaar nodig hebben om verder te kunnen, is de verwachting dat dit spanningsveld zich voor gaat doen indien er een partij gaandeweg het project een andere prioriteit of ander einddoel heeft. De intrinsieke motivatie voor een deelnemende partij zou het proces kunnen verstoren wat dit spanningsveld zal laten toenemen.

Dit dilemma kan zich naar verwachting voordoen in elke fase van het project. Zowel in de beginfase en aanloop tot een eventuele aanbesteding als in de afrondingsfase en alle fases er tussenin kunnen momenten voorkomen waarbij dit dilemma zich (sterk) laat zien. Wel wordt verwacht dat de piek zal liggen in de uitvoeringsfase, waarbij taken zijn verdeeld en partijen meer los van elkaar bezig kunnen met de uitwerking en uitvoering daarvan. Op dat moment zullen er ook meer afhankelijkheden zijn van deadlines van andere partijen.

Nu ingekaderd is wat een Smart Mobility-project definieert, welke spanningsvelden bij projecten aanwezig (kunnen) zijn en hoe verwacht wordt dat deze spanningsvelden zich mogelijk aandienen in Smart Mobility-projecten, wordt dit hoofdstuk afgerond. Het komende hoofdstuk beschrijft de methoden die worden gebruikt voor het empirische onderdeel van de thesis, evenals de onderzoekseenheden en operationalisering. Het empirische onderzoek wordt verricht om de centrale vraag en deelvragen 3 tot en met 7 te beantwoorden.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de gebruikte methoden van dit onderzoek benoemd, beargumenteerd, beschreven en geoperationaliseerd. Ook wordt de selectie van onderzoekseenheden beschreven en beargumenteerd. Op basis van dit hoofdstuk gaat de datavergaring plaatsvinden.

3.1 Methoden van dataverzameling

De doelstelling van dit onderzoek is te achterhalen welke spanningsvelden te herkennen zijn in een Smart Mobility-project, en welke effecten dit met zich meebrengt. Om die reden wordt bevraagd in hoeverre de vier spanningsvelden, zoals benoemd in paragraaf 2.2.3, zich voordoen in drie Smart Mobility-cases.

3.1.1 Onderzoeksmethoden

Om de centrale vraag en deelvragen te kunnen beantwoorden en onderbouwen is data nodig. Deze data kunnen aan de hand van verschillende methoden vergaard worden.

In de wetenschap bestaan twee soorten data: primaire en secundaire data. Primaire data vergaart de onderzoeker zelf, secundaire data niet. Toch kunnen relevante onderzoeken uit het verleden en literatuur die betrekking heeft tot hetzelfde onderwerp helpen het onderzoeksveld te verduidelijken ('t Hart e.a., 2009, pp. 53, 287-288, 300-301). Door secundaire data te bestuderen kan de primaire data-verzameling zo volledig en efficiënt mogelijk worden verricht. Middels de secundaire data-analyse van verschillende bronnen is in hoofdstuk 2 uiteengezet wat Smart Mobility inhoudt, evenals wat Governance is en welke spanningsvelden zich hierbij voor (kunnen) doen. Door gebruik te maken van secundaire data is het mogelijk zo gericht mogelijke vragen te stellen, zonder dat factoren worden vergeten.

Vervolgens wordt primair onderzoek verricht. Ook dit kan op meerdere manieren: middels kwantitatieve methoden, kwalitatieve methoden, of een combinatie van beiden. Het verschil tussen kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden zit hem voornamelijk in de mate van structuur. Zo maakt kwantitatief onderzoek voornamelijk gebruik van voor-gestructureerde methoden, zoals een enquête met antwoordcategorieën. Kwalitatief onderzoek maakt daarentegen over het algemeen vaker gebruik van flexibele methoden, zoals een vragenlijst waarbij de respondent ook zelf onderwerpen kan aandragen waar hij/zij dieper op in kan gaan ('t Hart e.a., 2009, p.53; Hay, 2010, p.102), hetgeen in dit onderzoek van belang is. In dit onderzoek wordt gekeken naar de aanwezigheid en uitwerking van vier spanningsvelden van Governance, in projecten die met Smart Mobility te maken hebben. Hierbij is het van belang dat de 'waarom' en de 'hoe'-vragen worden beantwoord, waarbij het best gekozen kan worden voor een kwalitatieve onderzoeksmethode; interviews ('t Hart e.a., 2009, pp. 53, 54, 72, 253).

Tot slot zijn er zijn twee manieren van onderzoek doen: deductief en inductief. Waarbij er bij inductief onderzoek gezocht wordt naar nieuwe theorieën, houdt deductief onderzoek zich bezig met het afleiden van voorspellingen uit de theorie ('t Hart e.a., 2009, p.329). Dit onderzoek is uitgevoerd middels een deductieve methode, waarbij de literatuur de basis vormt voor het empirische onderzoek. Dit empirische onderzoek wordt vervolgens gebruikt om de theorie aan te vullen.

3.1.2 Casestudy-methode

Door naar verschillende cases te kijken, wordt een deductief en comparatief onderzoek in de ruimte gedaan (Zainal, 2017, p.1). Dit onderzoek heeft als uitgangspunt dat middels een holistisch- en diepteonderzoek de doelstelling kan worden behaald. Hiertoe leent deze casestudy-methode zich uitstekend, voornamelijk binnen een specifieke context (Zainal, 2017, p.1). Door de onderzoeksresultaten uit verschillende casestudies naast elkaar te leggen kunnen deze elkaar bevestigen, ontkennen en/of aanvullen, waarmee een stap richting het verkrijgen van een holistisch beeld wordt gemaakt (Zainal, 2017, p.3; 't Hart e.a., 2009, p.148). Vaak worden casestudies uitgevoerd in een geografisch afgebakend gebied of onder een aantal onderzoekseenheden. De achterliggende gedachte hierbij is dat er minder variabelen zijn in een geografische dan wel politieke, bestuurlijke of organisatorische context. Op die manier kunnen fenomenen en hun relaties gedetailleerd geanalyseerd en verklaard worden (Zainal, 2017, pp. 1, 2).

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de beschrijvende- en verklarende casestudy (Zainal, 2017, p.3; Noor, 2008, p.1603); de uiteenzetting van de factoren die de spanningsvelden voeden, en met name het begrijpen van de achterliggende redenen of oorzaken zouden kunnen zorgen aandachtspunten binnen de spanningsvelden. Zowel in de toekomst van deze als andere slimme-mobiliteitsprojecten.

In dit onderzoek wordt gekozen om drie projecten te gebruiken als cases. Deze drie projecten spelen zich af binnen dezelfde geografische context, en hebben in meer of mindere te maken met dezelfde publieke partijen. De cases zijn alle drie uniek, jong en innovatief, waarmee de taken, rolverdeling en samenwerking alvorens de start van de projecten niet uitgekristalliseerd zijn/waren. De gekozen cases zijn typisch voor een Smart Mobility-project, met elementen van extreme cases: ze hebben alle drie een ICT-component, bevinden zich in nagenoeg eenzelfde politieke, bestuurlijke en geografische omgeving, maar hebben tegelijkertijd iets wat ze bijzonder maakt. Zo zijn er tal van Smart Mobility-projecten waar gewerkt wordt met ICT, en welke met best practices komen. Uit die cases is bekend wat er (niet) goed kan gaan en welke technieken zich (niet) bewezen hebben. Dit onderzoek gaat echter over de menselijke component achter het project, de Governance. Die kant is vooralsnog in Smart Mobility-projecten onderbelicht. Toch blijkt dat ondanks dat de techniek er is, een project vaak alsnog niet soepel verloopt. Vaak blijkt dan dat de Governance niet volgens plan gaat. Door juist te kiezen voor cases waar aan de Governance-kant zaken stroef lijken te verlopen, wordt getracht de vier spanningsvelden van Governance beter uit te kunnen lichten, waarbij gekeken kan worden wat op dat gebied de best practices zijn.

Zo is gekozen voor één casus waarbij alles grotendeels volgens plan verliep, één casus die bleef hangen in de fases voor de uitvoering en één casus die niet volgens plan verliep. Doordat de verschillende cases zich alle drie in een andere fase bevinden op het moment van de afname van de interviews, wordt getracht duidelijkheid te krijgen in de mate van aanwezigheid van de spanningsvelden per fase van het project.

De toelichting op de voor dit onderzoek geselecteerde cases is terug te vinden in paragraaf 3.2.

3.1.3 Interviews

Dit onderzoek maakt gebruik van zowel primaire als secundaire data. Voor de primaire datavergaring van dit kwalitatieve onderzoek is gekozen voor het gebruik van interviews. In deze paragraaf wordt deze methode verder toegelicht, ook in het kader van dit onderzoek. De onderzoekseenheden worden in paragraaf 3.2 uitgewerkt.

Er zijn verschillende soorten interviews: van gestandaardiseerde soorten tot flexibele soorten. Het voordeel bij meer gestandaardiseerde interviews is dat de data beter met elkaar te vergelijken zijn. Bij flexibele interviews is het voordeel dat de onderzoeker gedurende het onderzoek kan reageren op aanvullingen of relevante veranderingen en gebeurtenissen ('t Hart e.a., 2009, p.259).

Door in dit onderzoek tussen beide typen in te zitten en voor een semigestructureerd interview te kiezen, liggen de vragen en de volgorde van het stellen van de vragen niet of gedeeltelijk vast ('t Hart e.a., 2009, p.267; Hay, 2010, p.110). Hierbij is middels een topiclist met thema's en hoofdvragen de lijn van het interview vastgelegd, en kan door de interviewer worden afgeweken van de vragenlijst indien de respondent in het interview relevante andere informatie vertelt waar de interviewer niet aan had gedacht ('t Hart e.a., 2009, pp. 267, 268). Hiermee wordt in dit onderzoek de vergelijkbaarheid van de antwoorden uit verschillende interviews gewaarborgd, en kan tegelijkertijd nieuwe informatie worden meegenomen in de beantwoording van de onderzoeksvragen. Dus enerzijds kunnen de uitkomsten met elkaar vergeleken worden, en kan tegelijkertijd tijdens het afnemen van de interviews worden bijgestuurd en het in de context en in relatie tot de andere respondenten dan wel cases worden geplaatst. Met name omdat er meerdere interviews per casus worden afgenomen, en elk met een persoon die een andere rol in het project heeft, is het belangrijk en relevant om af te kunnen wijken van de topiclist. Zo kan om verheldering worden gevraagd, als ook verdieping of de andere kant van het verhaal.

De topiclist voor dit onderzoek, terug te vinden in bijlage 2, vindt zijn basis in hoofdstuk 2 en wordt voorafgaand aan elk interview naar de respondenten gestuurd. De operationalisering met als eindproduct de topiclist wordt besproken in paragraaf 3.3.

Bij elk van de cases moeten de deelnemers, alvorens het interview afgenomen wordt, toestemming worden gevraagd nadat zij volledig geïnformeerd zijn over het onderzoek. Het hanteren van het

zogenoemde *informed consent* is bedoeld om schade te voorkomen aan betrokken mensen en partijen ('t Hart e.a., 2009, pp. 60, 198). Ook wordt toestemming gevraagd het interview op te nemen om de data zo compleet mogelijk te verwerken (Hay, 2010, p.119). Na afloop van het interview worden deze getranscribeerd en gecodeerd. De transcriptie zal indien de respondent dat wenst toegestuurd worden ter controle op fouten en misinterpretaties.

3.1.4 Risico's

De resultaten van het onderzoek zullen gebaseerd zijn op waarnemingen in de empirie. Hoe bruikbaar deze resultaten en daarmee haar conclusies zijn hangt af van de kwaliteit van de waarnemingen en de mate waarin de waarnemingen de constructen van het onderzoek dekken ('t Hart e.a., 2009, p.148). Hierbij kunnen verschillende risico's optreden.

Betrouwbaarheid

Het eerste risico is de betrouwbaarheid. Een van de dingen die hierbij spelen is het de vraag of de waarneming een toevalstreffer is. Bij dit cross-sectionele onderzoek is er sprake van een momentopname, waarmee het sterk kan worden beïnvloed door een gebeurtenis waarmee het resultaat niet altijd representatief is voor de werkelijkheid ('t Hart e.a., 2009, p.148). Doordat deze gebeurtenissen de antwoorden zowel positief als negatief kunnen beïnvloeden, wordt gedacht dat de algemene geldigheid van de onderzoeksresultaten hierdoor niet wordt aangetast ('t Hart e.a., 2009, p.149).

Daarnaast wordt door meerdere respondenten over hetzelfde onderwerp te bevragen getracht alle kanten van de medaille te belichten en de gegeven antwoorden te bevestigen, aan te vullen of van een andere kant te zien.

Bovendien zijn de onderzoekseenheden in dit onderzoek geselecteerd aan de hand van hun functie/rol binnen het project. Ook hierbij kan de betrouwbaarheid van het onderzoek in het geding komen, aangezien zij wellicht niet over de meest accurate of actuele kennis van het project beschikken. Door de projectleider van het project te vragen wie (ook) geïnterviewd moeten worden, worden de juiste personen bevroegd.

Tot slot wordt er middels inter-onderzoekers betrouwbaarheid een vergelijking gemaakt tussen de cases die zich afspelen in Maastricht en de casus SmartwayZ.NL, het bereikbaarheidsprogramma van Zuid-Nederland. Hierbij wordt gekeken naar de overeenkomsten en/of verschillen tussen deze cases en de gekozen casus van een andere onderzoeker, Isabel Liedtke ('t Hart e.a., 2009, p.275; Liedtke, 2018). Hier wordt aan het einde van het resultatenhoofdstuk (hoofdstuk 4) aandacht aan gewijd.

Validatie en verificatie

Naast betrouwbaarheid is ook de validiteit van belang. De literatuur maakt hier een tweedeling tussen interne en externe validatie. Interne validatie acht het belangrijk storende variabelen zo veel mogelijk uit te schakelen. Deze storende variabelen veroorzaken een schijnbaar causaal verband tussen twee variabelen ('t Hart e.a., 2009, p.191). Interne validiteit is noodzakelijk om de onderliggende dynamieken van relaties te begrijpen (Eisenhardt, 1989, p.542).

Bij externe validiteit gaat het om de vraag of de waarnemingen de werkelijkheid volledig dekken en te generaliseren zijn ('t Hart e.a., 2009, pp. 149, 153, 196, 279). Door niet-representatieve waarnemingen, veroorzaakt door specifieke gebeurtenissen of sociaal wenselijke antwoorden, ongemerkt mee te nemen kunnen de resultaten een vertekend beeld van de werkelijkheid tonen ('t Hart e.a., 2009, p.149). Dit kan leiden tot verkeerde uitspraken, misleidende conclusies en een kleine reikwijdte van de conclusies ('t Hart e.a., 2009, p.279).

Om deze risico's in te dammen worden dezelfde vragen gesteld bij meerdere projecten en bij meerdere betrokkenen, om zo de antwoorden te bevestigen ofwel verifiëren, of ontkrachten ofwel falsificeren ('t Hart e.a., 2009, p.120). Zo wordt tevens gehoopt patronen te herkennen en te kunnen generaliseren ('t Hart e.a., 2009, pp. 275, 280). Bij dat laatste is het van belang een uitgebreide en nauwkeurige beschrijving van het veld van onderzoek te maken.

Na de beschrijving van de cases in de volgende paragraaf is beschreven hoe bovenstaande risico's uitwerken per casus.

3.2 De casestudies

In dit onderzoek worden drie verschillende cases gebruikt, die in deze paragraaf worden toegelicht. De drie gekozen casestudies vallen onder het programmabureau Maastricht Bereikbaar, wat een Beter Benutten regio is. Deze paragraaf begint met een beschrijving van het Beter Benutten programma, en gaat binnen die context in de tweede sub-paragraaf door op het programmabureau Maastricht Bereikbaar. In de laatste sub-paragraaf worden de cases uiteengezet.

3.2.1 Beter Benutten

Het voormalige Ministerie van Infrastructuur en Milieu startte in 2011 het programma 'Beter Benutten', wat in eerste instantie zou lopen tot eind 2014. Wegens succes werd het verlengd tot eind 2017. Het doel van het programma is innovatieve maatregelen te nemen om de bereikbaarheid in de aangewezen regio's te verbeteren, middels samenwerkingen tussen het rijk, de regio en het bedrijfsleven (Beter Benutten, 2017a; Beter Benutten, 2017b). Deze maatregelen liggen niet in het aanleggen van meer infrastructuur, omdat het programma ervan is overtuigd dat dit alleen het bereikbaarheidsprobleem niet voldoende oplost, maar op het beter benutten van de bestaande infrastructuur. Dit legt minder druk op de budgetten en de ruimte (Beter Benutten, 2017b).

Om die reden ligt de nadruk op maatregelen die reizigers in staat stellen zich op een slimme manier snel(ler) van A naar B te verplaatsen. Hierbij wordt onder andere gewerkt aan thema's als Intelligent Transport Systems (ITS), Fiets, Gedrag, Logistiek, Samenwerken met werkgevers, Onderwijs/(regionaal) OV, P+R, Spitsmijden, Infrastructurele aanpassingen en Duurzaamheid (Beter Benutten, 2017b).

Zowel het voormalige ministerie als de regio's zelf investeren gezamenlijk in zo'n 400 projecten om het aantal files terug te dringen en daarmee reistijdverbetering te bewerkstelligen in de twaalf daartoe benoemde regio's (zie figuur 3.1) (Beter Benutten, 2017b; Maastricht Bereikbaar, 2015). Elke regio kent andere knelpunten en andere reizigers, waardoor voor maatwerk wordt gekozen. Door de creatie van samenwerkingsverbanden komen de regio's en haar bedrijven zelf met ideeën, initiatieven en concrete, meetbare maatregelen, die worden gerealiseerd middels cofinanciering (Beter Benutten, 2017b). Door in te spelen op combinaties van (meerdere) maatregelen wordt gezorgd voor een algehele betere bereikbaarheid.



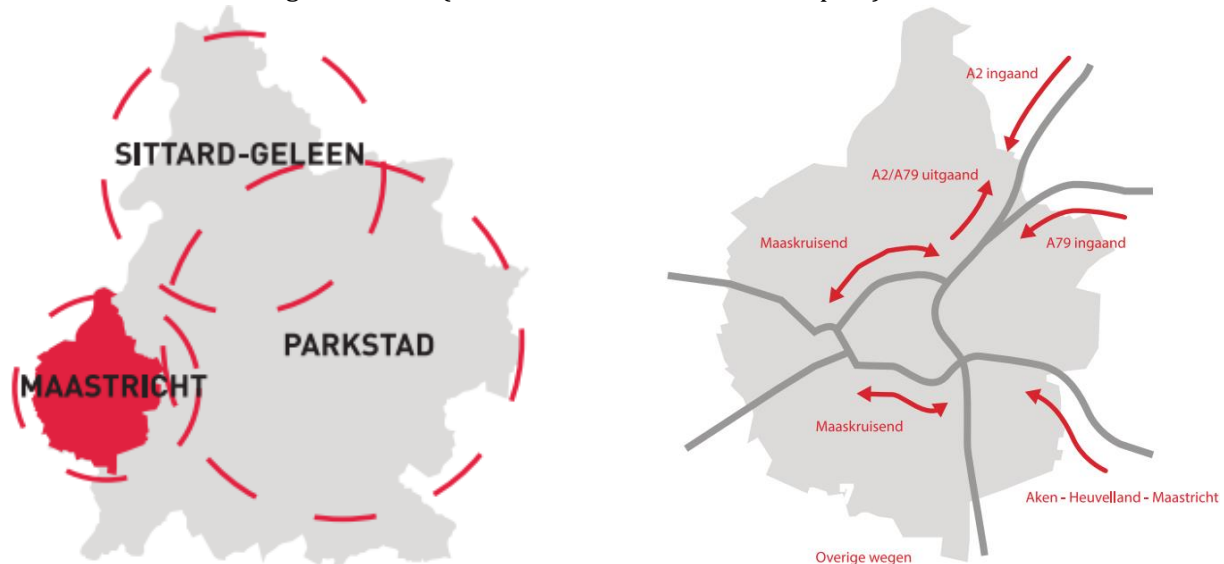
Figuur 3.1: De 12 aan het programma deelnemende regio's (Traffic Technology Today, 2018).

Zowel door de thema's waar het programma 'Beter Benutten' zich mee bezighoudt als de manier van uitvoering van de projecten leent dit programma zich goed voor dit onderzoek. Zo bevatten de projecten een Smart Mobility-component en door de samenwerkingsverbanden met (semi-) publieke en private partijen kan de Governance van de projecten worden bevraagd.

Het programma spreidt zich over 12 regio's in Nederland. Om de politieke context zo veel mogelijk gelijk te houden en om te kunnen bewegen in een overeenkomende organisatiecultuur is gekozen verschillende cases te kiezen binnen één van de 12 aangewezen regio's, namelijk regio Maastricht. Deze regio evalueert haar projecten nauwkeurig, behaalt haar doelstellingen (ruim) en werd na afloop van het Beter Benutten programma eind 2017 wegens de behaalde successen wederom verlengd. Ook kijkt dit programmabureau naar de uitdagingen die technologische ontwikkelingen en veranderende dienstverlening met zich meebrengen om de regio op de komende jaren voor te bereiden op gebied van bereikbaarheid, vitaliteit en duurzaamheid (Maastricht Bereikbaar, 2017e). Dit vertaalt zich in een breed scala aan Smart Mobility-projecten waaraan en waarmee gewerkt wordt, die zich allen in verschillende fases bevinden.

3.2.2 Programmabureau Maastricht Bereikbaar

De projecten die worden uitgevoerd in de regio Maastricht vallen onder het programmabureau 'Maastricht Bereikbaar' (MB). Voordat het landelijke programma 'Beter Benutten' van start ging, werkten in deze regio al publieke en private partijen samen om de bereikbaarheid van de stad Maastricht te garanderen tijdens het project 'A2 Maastricht', waarbij de dubbellaagse Koning Willem-Alexandertunnel werd gerealiseerd (Maastricht Bereikbaar, 2017d, p.12).



Figuur 3.2: Werkgebied Maastricht Bereikbaar (L) en routes met hoofdfocus (R) (Maastricht Bereikbaar, 2017e).

Bij het programma Beter Benutten van het voormalig ministerie ligt de focus nog steeds op het bereikbaar houden van de stad en omgeving (zie figuur 3.2), maar nu tijdens de uitvoering van drie grote infrastructurele projecten: de aansluitingen op de Koning Willem-Alexander-tunnel en daarmee gepaard gaande de aanleg van de Groene Loper boven deze tunnel, de verlegging van het Noorderbrugtracé en de bouw van de ondergrondse fietsenstalling bij het Centraal Station van Maastricht (Maastricht Bereikbaar, 2017e).

Daarnaast is haar doel om 10% van de autonome groei van het autoverkeer op de belangrijkste routes op te vangen, door de weggebruikers een samenhangend pakket van maatregelen te bieden van alternatieven voor de auto (Beter Benutten, 2017c; Maastricht Bereikbaar, 2017a). Maastricht Bereikbaar " ... helpt reizigers slimmer op weg. Samen met vele partners werken we aan minder files. Voor een gezond woon-, werk- en leefklimaat in Zuid-Limburg" (Maastricht Bereikbaar, 2017b). Dit doet Maastricht Bereikbaar in samenwerking met een groot aantal partners, waarbij ze forensen, bezoekers en het goederenverkeer stimuleren structureel anders te reizen (Maastricht Bereikbaar, 2017a).

Er zijn meer dan 50 werkgevers aangesloten bij Maastricht Bereikbaar, die samen ruim 55.000 medewerkers vertegenwoordigen (Maastricht Bereikbaar, 2017c). Deze kunnen zowel overheden (bijvoorbeeld Provincie Limburg, Gemeente Heerlen, Gemeente Maastricht, Gemeente Sittard-Geleen), uitvoeringsorganisaties (bijvoorbeeld Belastingdienst, Rijkswaterstaat Zuid-Nederland), onderwijsinstellingen (bijvoorbeeld Universiteit Maastricht, Leeuwenborgh Opleidingen, LVO, Zuyd Hogeschool), als bedrijven (bijvoorbeeld APG, Hennes & Mauritz, Sappi, Sitech Industriepark Chemelot) zijn (voor alle aangesloten werkgevers zie bijlage 3).

Maastricht Bereikbaar is een organisatie die "wordt medegefinancierd door Gemeente Maastricht, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Provincie Limburg en Rijkswaterstaat" (Maastricht Bereikbaar, 2017a). Aangesloten werkgevers betalen een jaarlijkse contributie in ruil voor het gebruik maken van de diensten van MB (Maastricht Bereikbaar, 2018e). De medewerkers van MB zijn afkomstig vanuit (semi-)overheden en private partijen, die worden gedetacheerd wegens hun expertise op verschillende vlakken.

Omdat bij Smart Mobility gedacht moet worden aan een set van maatregelen en/of gecoördineerde acties, in plaats van één specifieke maatregel, worden in dit onderzoek meerdere cases bekeken om een zo holistisch mogelijk beeld te verkrijgen. De cases die zijn geselecteerd worden hieronder beargumenteerd en verder toegelicht.

3.2.3 Cases

Binnen de organisatie van Maastricht Bereikbaar worden ten behoeve van dit onderzoek drie projecten gebruikt als cases.

Criteria

De criteria waar elke casus ten minste aan moet voldoen zijn ten eerste dat er verschillende partners vanuit verschillende achtergronden bij het project betrokken moeten zijn (geweest). Zo moet er minstens één actor uit de publieke sector en één uit de private sector betrokken zijn (geweest). Daarnaast moet het project een Smart Mobility component kennen. Ook moet het project gelinkt zijn aan het programmabureau Maastricht Bereikbaar.

Het programmabureau Maastricht Bereikbaar kent meerdere maatregelen die grofweg onder te verdelen zijn in de volgende categorieën, waarbinnen de maatregelen in meer of mindere mate verbonden zijn met Smart Mobility:

- Logistiek;
- Openbaar Vervoer;
- Fiets;
- Auto.

In dit onderzoek is gekozen om cases te selecteren binnen de categorie 'Fiets'. Deze groep omvat projecten die gedacht worden genoeg van elkaar te verschillen waardoor ze elkaar aanvullen op de gevraagde onderwerpen, en tegelijkertijd vinden de projecten met relatief, zo ver dat mogelijk is, dezelfde variabelen plaats, waardoor deze variabelen zo gering mogelijke invloed hebben op de onderzoeksresultaten. Elke casus probeert verschillende perspectieven te belichten door de projectleider te bevragen, en waar mogelijk iemand vanuit de overheid en een betrokken marktpartij.

Daarnaast is er bewust gekozen cases te selecteren die zich in verschillende stadia bevinden: één die in de beginfase zit, één die zich in de pilotfase begeeft en één die afgerond is en zich in haar nametingsfase zit. Deze keuze is gemaakt omdat met name het spanningsveld openheid versus geslotenheid zich voordoet in de beginfase van een project, en waar de andere drie spanningsvelden (ook) later een grote(re) rol verwacht worden te spelen. Zo wordt geprobeerd de benaderingen over de vier spanningsvelden te achterhalen.

Casus	Fase project op moment van afname interviews	Verwachting of het spanningsvelden aanwezig is (geweest)	
1: Nextbike	Uitvoeringsfase	Samenwerking – concurrentie	Ja
		Openheid – geslotenheid	Ja
		Bestuurbaarheid – flexibiliteit	Ja
		Verantwoordelijkheid – efficiëntie	Ja
2: Zuid-Limburg in Beweging	Afrondingsfase	Samenwerking – concurrentie	Ja
		Openheid – geslotenheid	Ja
		Bestuurbaarheid – flexibiliteit	Ja
		Verantwoordelijkheid – efficiëntie	Ja
3: Fiets ITS	Definitie- / Ontwerpfase	Samenwerking – concurrentie	Ja
		Openheid – geslotenheid	Ja / Nee*
		Bestuurbaarheid – flexibiliteit	Ja
		Verantwoordelijkheid – efficiëntie	Nee

* Afhankelijk of er wel / geen aanbesteding plaatsvindt

Tot slot zijn de geselecteerde cases in essentie typische cases met elementen van extreme cases: hoewel de cases op bovenstaande criteria met elkaar overeenkomen, is bewust gekozen voor cases waar iets zogenaamd 'speciaals' mee is (geweest), zodat doorgevraagd en achterhaald kan worden wat de factoren waren die leiden tot successen of knelpunten in de projecten.

Casus 1: Nextbike

In april 2017 startte de pilot van Nextbike in Maastricht. Dit fietsdeelsysteem van vervoersorganisatie Arriva in Maastricht is gericht op het ter beschikking stellen van fietsen die te gebruiken zijn voor korte verplaatsingen. Op die manier wordt getracht het openbaar vervoer in Maastricht te versterken en aan te vullen (Beter Benutten, 2018c; Arriva, 2018). Er zijn in totaal 80 fietsen geplaatst op 7 locaties in Maastricht: 3 treinstations en 4 locaties in het centrum. Via de gratis Nextbike app kunnen haar gebruikers snel en gemakkelijk een fiets huren. De app laat zien op welke locaties fietsen beschikbaar zijn. Wanneer de gebruiker vervolgens in de app het fietsnummer intoetst of de QR-code scant, krijgt hij/zij een code waarmee de fiets automatisch ontgrendelt (Nextbike, 2018a). De Nextbike lijkt op de OV-fiets van de NS; het grote verschil is dat de fietsen van Nextbike bij alle daarvoor bestemde stallingen gratis in te leveren zijn (Maastricht Bereikbaar, 2018a). Ook zijn de fietsen het eerste half uur gratis te huren wanneer een jaarabonnement (à €60) is afgesloten, of zijn die fietsen voor €1,50 te gebruiken bij een enkele rit tot 30 minuten zonder abonnement (Nextbike, 2018b). Het doel van de pilot is Nextbike in de 2 jaar na de start in 2017 door te laten groeien naar minimaal 250 fietsen op 25 locaties (Beter Benutten, 2018c).

Maastricht Bereikbaar werkt daarbij samen met de vervoersorganisatie om de Nextbike bekendheid te geven door te promoten, korting op abonnementen te geven en gereduceerde tarieven in te stellen tijdens werkzaamheden of evenementen in of rondom Maastricht (Maastricht Bereikbaar, 2018b; Maastricht Bereikbaar, 2018c; Maastricht Bereikbaar, 2018d). Het doel hiervan is mensen kennis te laten maken met de dienst en ze te stimuleren gebruik te maken van de fiets.

Deze casus is voor wat betreft de fase geselecteerd omdat zij in de uitvoeringsfase (ook wel pilotfase) zit, waarbij er wordt samengewerkt tussen de markt en overheid zonder dat er een direct contract tussen beiden is getekend. Dit maakt dat de samenwerking gegrond is op vertrouwen en afspraken, zonder daarbij opgestelde doelstellingen waarop gestuurd kan worden.

In deze pilot vindt samenwerking tussen verschillende partijen plaats:

Partij	Rol
Arriva in samenwerking met Nextbike	Uitvoerder / initiator ¹
Provincie Limburg	Concessieverlener Arriva
Maastricht Bereikbaar	Intermediair / motivator

Om deze casus te onderzoeken zijn de volgende interviews afgenomen:

Naam	Functie	Datum en plaats afname	Duur interview (achteraf)	Bijlage
<i>Sebastiaan Dommeck</i>	Projectleider MB	19.2 @ Stratumsedijk 20 te Eindhoven, Empaction	82 minuten	4.1
<i>Ferry Wahls</i>	Overheid	7.3 @ Mosae Forum 10 te Maastricht, Maastricht Bereikbaar	56 minuten	4.4

Uitwerking risico's casus 'Nextbike'

Doordat er slechts twee partijen, te weten Maastricht Bereikbaar en de overheid, gesproken zijn met betrekking tot deze casus, is de kans aanwezig op verlaagde betrouwbaarheid en verminderde externe validiteit van de casus. Het is in deze casus niet gelukt bruikbare interviews af te nemen met respondenten vanuit het gehele krachtenveld, waarmee wellicht niet alle kanten volledig zijn belicht. De verkregen inzichten over deze casus geven dus alleen zicht op de situatie zoals die voor deze partijen geldt. De marktpartij is in deze onderbelicht geraakt.

¹ Voor informatie omtrent het al dan niet afnemen van een interview met deze partij, zie bijlage 4.

Casus 2: Zuid-Limburg in Beweging

In het voorjaar van 2016 ging het programma ‘Zuid-Limburg in Beweging’ van start, welke eindigde in december 2017. Door middel van dit beloningsprogramma werd het gebruik voor de fiets, OV en P+R gestimuleerd. Er werden door de opdrachtgever meerdere doelen gesteld:

- Bevorderen van het gebruik van de fiets en andere milieuvriendelijke vervoerwijzen in het woon-werkverkeer in plaats van het gebruik van de auto bij werknemers van aangesloten werkgevers / convenantpartners op routes in Maastricht en overig Zuid-Limburg;
- Aantoonbaar beperken van het Maaskruisend autoverkeer in Maastricht in de spits tijdens de ombouwperiode van de Noorderbrug;
- Bevorderen van het gebruik van fiets onder studenten op Maastrichtse onderwijsinstellingen om zodoende OV-spitsmijdingen te realiseren tussen woon en onderwijslocatie(s);
- Duurzaam bestendigen van de gedragsverandering.

Dit diende bereikt te worden door potentiële fietsdeelnemers en bestaande slimme reizigers (fietsers) te werven op diverse benoemde corridors. Deze groep bestond uit circa 2.000 tot 3.000 werknemers. De benadering van de werkgevers verliep hierbij via de mobiliteitsmakelaars van Maastricht Bereikbaar. Ook werden deelnemers die hebben deelgenomen aan een ander project, genaamd ‘Burn Fat Not Fuel’, geprobeerd te migreren naar dit project. De potentiële deelnemers werden op de Maaskruisende corridors geworven via een campagne. Studenten die naar en in Maastricht in de spits reisden per OV, en dat dus niet lopend of met de fiets deden, werden ook via een campagne geworven. Vervolgens werden de deelnemers gevolgd en materieel beloond (financieel, punten (in combinatie met een webwinkel)) en immaterieel beloond (intrinsiek en bestendigen effect). Daarnaast vond integraal databeheer plaats (o.a. managen, privacybescherming, fraudebeheersing, ontdubbelen e.d.) en werd het project gemonitord en geëvalueerd.

De deelnemers van het programma downloadden een applicatie op hun smartphone, de TimesUpp-app. Daarmee ontvingen zij punten en credits wanneer zij gebruik maakten van een andere vervoerswijze dan de auto. Deze punten en credits konden vervolgens ingewisseld worden voor geld of cadeaus (de materiele beloning).

Of de gedragsverandering op lange termijn daadwerkelijk heeft plaatsgevonden wordt in de nameting onderzocht.

Het programma ontstond uit een Europese aanbesteding vanuit met een IMMA (Integrale MobiliteitsManagement Architectuur) raamovereenkomst. Dit is een overeenkomst tussen minimaal één aanbestedende dienst en minimaal één (gebruikelijk minimaal 3) ondernemer(s). Voor een overheid is het zo mogelijk een opdracht te gunnen aan (een) aangesloten ondernemer(s). Omdat voorafgaande de uitvraag over meerdere voorwaarden overeenstemming is bereikt, verloopt het proces sneller (Tenderned, 2018). In dit geval werd middels raamovereenkomst IMMA de juridische kennis en ervaring van marktpartijen met die van overheden gebundeld, over de onderwerpen ‘vraagbeïnvloedingsprojecten’ en ‘verkeersonderzoeken’ (Beter Benutten, 2018a, p.4). Vervolgens was het alleen nog nodig om minicompetities uit te schrijven, de rest van de omliggende eisen en voorwaarden stond reeds vast in de raamovereenkomst. Maastricht Bereikbaar werd als thematrekker IMMA aangewezen, onder verantwoordelijkheid van de programmamanager Katya Ivanova.

Deze casus is voor wat betreft de fase geselecteerd omdat zij in de afrondingsfase zit, waarbij er blijkt dat de initiële doelstellingen niet behaald zijn. Er is samengewerkt tussen de markt en overheid via een raamwerk en contract, waarbij gedurende het project de doelstellingen zijn bijgesteld. Het effect hiervan op de vier spanningsvelden wordt gedacht te helpen bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

In dit programma vond samenwerking uiteindelijk tussen verschillende partijen plaats:

Partij	Rol
Maastricht Bereikbaar namens Gemeente Maastricht	Opdrachtgever
Innovactory International BV	Dienstverlener

De volgende interviews zijn afgenomen:

Naam	Functie	Datum en plaats afname			Duur interview (achteraf)	Transcript
Roj van Baaren	Projectleider MB	21.2	@	Mosae Forum 10 te Maastricht, Maastricht Bereikbaar	86 minuten	Bijlage 4.2
Stefan Bollars	Innovactory	23.2	@	Bolderweg 2 te Almere, Innovactory	73 minuten	Bijlage 4.3
Respondent Y ¹	Dienstverlener	26.2			76 minuten	
Respondent Z ¹	Dienstverlener	28.2			44 minuten	

Uitwerking risico's casus 'Zuid-Limburg in Beweging'

In deze casus zijn respondenten uit het gehele krachtenveld gesproken. De uitspraken en stellingen van de respondenten zijn bij de andere(n) gecheckt. Daarmee hebben de risico's betref betrouwbaarheid en externe validiteit geen uitwerking in deze casus.

Hetgeen deze casus wel schaadt is dat er van twee respondenten geen (direct) gebruik mag worden gemaakt van het interview. Wegens het 'informed consent'-beginsel is hier uiteindelijk gekozen het interview met respondent Y niet mee te nemen, en met het interview van respondent Z alleen generieke uitspraken te doen, zonder daar citaten uit te gebruiken. Doordat de informatie uit beide interviews wel bekend is bij de auteur, kunnen de nodige nuanceringen en scherpe lijnen wel aangebracht worden.

Casus 3: Fiets ITS

Intelligente Transportsystemen (ITS) kent voor elk type voertuig een andere, soms overlappende, set aan mogelijkheden van maatregelen. ITS biedt persoonlijke en privaat aangeboden diensten, die individueel gedrag voor én tijdens de reis beïnvloeden (Beter Benutten, 2018b). Zo kan real-life advies gegeven worden over het beste vertrektijdstip, de snelste route, snelheden, maar ook actuele waarschuwingen voor gevaren. Er zijn voordelen te behalen voor diverse stakeholders wanneer gebruik wordt gemaakt van ITS. Zo worden de kosten verminderd en opbrengsten vergroot voor werkgevers, maar ook voor verzekeraars en leasebedrijven die inzicht krijgen in het reisgedrag van hun werknemers en/of klanten (Beter Benutten, 2018b).

In het programma 'Beter Benutten' wordt met verschillende partijen op verschillende clusters samengewerkt om gezamenlijk te profiteren van ITS, en klantgerichte functionaliteiten in nieuwe diensten te ontwikkelen, waardoor een toekomstbestendige markt wordt gecreëerd (Beter Benutten, 2018b). Maastricht Bereikbaar werkt aan een pilot met Fiets ITS. Hierbij zijn de volgende doelstellingen geformuleerd:

- De fiets dient een integraal en volwaardig onderdeel te zijn van het intelligente verkeerssysteem in Maastricht;
- De aantrekkelijkheid en kwaliteit van de stedelijke en regionale (snel)fietsroutes moeten worden verbeterd;
- Het Fiets ITS meenemen als speerpunt in het nieuwe gemeentelijke fietsbeleid 2018;
- Het continu borgen van de kwaliteit van techniek en doorstroming van het totale Maastrichtse verkeerssysteem door de Fiets ITS geleidelijk en zorgvuldig te implementeren.

Door op verschillende, voor de fiets belangrijke, locaties Fiets ITS gefaseerd te testen wil Maastricht de mogelijkheden en kansen ervan ontdekken. Dit gebeurt aan de hand van 'use cases', wat betekent dat gekeken wordt naar 'wie' met een systeem 'wat' kan bewerkstelligen. Eerst zal worden gekeken naar een geïsoleerd kruispunt met verkeerslichten bij een grote vmbo-school². Door middel van de use case wordt gekeken hoe de afwikkeling en doorstroming van het fietsverkeer verbeterd kan worden,

² Te weten het kruispunt van de Burgemeester Cortenstraat – Bemelerweg – Wethouder van Caldenborghlaan.

in het bijzonder tijdens piekmomenten met zogeheten peloton vorming. Hierbij wordt ingezet op het informeren van fietsers en het prioriteren van de verkeerstroom met als doel het beperken van verliestijd en stopkansen. Dit kan door bijvoorbeeld de tijd tot groen licht terug te geven aan de weggebruikers via een applicatie of wegekantsysteem. Het project zal ten minste twee maanden uitgevoerd worden. Na afloop van de use case zal deze geëvalueerd worden door TNO.

Deze casus is voor wat betreft de fase geselecteerd omdat zij in de definitie- / ontwerpfase zit, waarbij er reeds blijkt dat de use case achterloopt op de mogelijkheden van de markt. Middels een aanbesteding zijn er verschillende partijen geselecteerd op verschillende clusters, waarmee contracten zijn gesloten. In deze casus kan met name onderzocht worden op welke manier het spanningsveld rechtszekerheid versus flexibiliteit doorwerkt in een Smart Mobility-project.

In dit programma zal in de toekomst samenwerking tussen verschillende partijen plaatsvinden:

Partij	Rol
Maastricht Bereikbaar	Projectteam
Gemeente Maastricht	Projectteam
Vertegenwoordiger landelijk team Fiets ITS / team Fiets vanuit voormalig Ministerie van I&M	Projectteam
'Cluster 1'-partij, nader te bepalen*	Opdrachtnemer technische implementatie use case
'Cluster 2'-partij, nader te bepalen*	Opdrachtnemer 'Cloud' voor datatransformatie en communicatie
'Cluster 3'-partij, nader te bepalen*	Opdrachtnemer gebruikersdiensten
LVO Maastricht / VMBO Maastricht**	Aanleveren deelnemers (studenten)
TNO**	Monitoring use case en evaluatie

* Deze partijen worden gezocht en geselecteerd in de volgende fase van het project. In de definitie- / ontwerpfase, waar het project zich in bevindt op het moment dat de interviews afgenomen worden, is er nog geen contact geweest met een partij uit het IMMA raamwerk die in de uitvoeringsfase een rol zal krijgen. Wel heeft de aanbesteding plaatsgevonden om tot het IMMA raamwerk te komen.

** Deze partijen worden op een later moment aangehaakt bij het project, te weten in de uitvoeringsfase (LVO Maastricht / VMBO Maastricht) of de afrondingsfase (TNO).

Om deze casus te onderzoeken zijn de volgende interviews afgenomen:

Naam	Functie	Datum en plaats afname	Duur interview (achteraf)	Transcript
Anna Maaskant	Projectleider MB, lid nationale werkgroep Fiets ITS	29.3 @ Mosae Forum 10 te Maastricht, Maastricht Bereikbaar	88 minuten	Bijlage 4.7
Agnes van Zaanen	Procesverantwoordelijke MB	19.3 @ Mosae Forum 10 te Maastricht, Maastricht Bereikbaar	36 minuten	Bijlage 4.6
Ferry Wahls	Overheid	7.3 @ Mosae Forum 10 te Maastricht, Maastricht Bereikbaar	48 minuten	Bijlage 4.5

Uitwerking risico's casus 'Fiets ITS'

Net zoals bij de casus Nextbike is er in deze casus niet gesproken met een partij uit de markt. Hiermee is ook hier niet het gehele krachtenveld gesproken. Echter, in dit geval bevindt het project zich in de definitie- / ontwerpfase, waarmee er in de tijd van de afname van de interviews naast het gesloten contract via het IMMA raamwerk nog geen ander contact heeft plaatsgevonden binnen dit project. Om die reden kent deze casus geen risico op gebied van betrouwbaarheid of validiteit.

3.3 Operationalisering

Om de hoofdvraag van dit onderzoek en haar deelvragen meetbaar te maken moeten deze geoperationaliseerd worden. Dit betekent dat heel precies wordt aangegeven hoe begrippen geworteld in de theorie vertaald worden naar onderzoekbare variabelen ('t Hart e.a., 2009, pp. 141, 142).

Om te achterhalen in hoeverre de vier spanningsvelden van Governance zoals beschreven in paragraaf 2.2.4 aanwezig zijn in de drie cases, en wat het effect hiervan is, moeten begrippen worden geoperationaliseerd. Zo wordt duidelijk hoe de begrippen moeten worden geïnterpreteerd en dus bevestigd. Het eindproduct van de operationalisering is een topiclijst aan de hand waarvan de semigestructureerde interviews zullen plaatsvinden. De begrippen die moeten worden geoperationaliseerd en hun operationalisering zijn weergegeven in onderstaande tabel:

Begrip	Indicator	Interviewvraag	Gebaseerd op
		Slimme mobiliteit	
Smart Mobility-project	Definitie Smart Mobility-project	Wat maakt dit project tot een 'slim mobiliteitsproject'?	Benevolo e.a. (2013); Yilmaz e.a. (2014); Ilarri e.a. (2015)
Smart Mobility-project	Aanwezigheid ICT	Welke plaats neemt ICT in in het project?	Ablino e.a. (2015); Benevolo e.a. (2013); Buhalis & Amaranggana (2013)
Smart Mobility-project	Kansen - gemeenschap pelijke doelen	Welke doelen heeft het project (die gerelateerd zijn aan slimme mobiliteit)?	
Smart Mobility-project	Vanuit welk doel wordt samen-gewerkt?	Toename efficiëntie of productiviteit?	Benevolo e.a. (2013); Rijksoverheid (2017b); Poslad e.a. (2015)
Smart Mobility-project	Vanuit welk doel wordt samen-gewerkt?	Verbetering internationale concurrentiepositie?	Ruimtelijk Planbureau (2005); Boschma e.a. (2012); Lazaroiu & Roscia (2012); Planbureau voor de Leefomgeving (2010)
Smart Mobility-project	Vanuit welk doel wordt samen-gewerkt?	Verhoogde gezondheid door minder uitstoot en / of meer beweging?	Litman (2010); Hall (1988); Geravandi e.a. (2015); Stansfeld & Matheson (2003); Benevolo e.a. (2013)
Smart Mobility-project	Vanuit welk doel wordt samen-gewerkt?	Bereikbaarheid waarborgen bij verdergaande urbanisatie?	WLO (2015b); P2 (2017)
Smart Mobility-project	Vanuit welk doel wordt samen-gewerkt?	Verhogen verkeersveiligheid?	Autoblog (2017); Gezondheid&Co (2017); Financieel Dagblad (2016)
Smart Mobility-project	Kansen / Uitdagingen	Worden de (big) data die vergaard worden voor andere doeleinden gebruikt?	Benevolo e.a. (2013); Ministerie van Infrastructuur en Milieu

			(2017a); Holland High Tech (2016)
Smart Mobility-project	Gemeenschappelijke uitdagingen	Hoe wordt omgegaan met de uitdagingen van slimme mobiliteitsprojecten?	
Smart Mobility-project	Hoe wordt omgegaan met..	Communicatie tussen sensor-knooppunten bij overvraging?	Hancke (2013)
Smart Mobility-project	Hoe wordt omgegaan met..	Veiligheid data (cyberaanvallen)?	Hancke (2013); Kitchin (2014)
Smart Mobility-project	Hoe wordt omgegaan met..	Eigenaarschap van de data (bij zowel de vergaring als opslag ervan)?	Hancke (2013)
Smart Mobility-project	Hoe wordt omgegaan met..	Privacy van de gebruiker?	Hancke (2013); Tandon (2015); Hancke e.a. (2010)
Smart Mobility-project	Hoe wordt omgegaan met..	Kosten aanleg en onderhoud?	Nam & Pardo (2011b); Hancke (2013)
		Governance - algemeen	
Governance	Aantal en achtergrond actoren	Hoeveel actoren zijn er bij het project betrokken? Hoeveel van hen maken wel / geen deel uit van een overheid?	Klijn e.a. (2010)
Governance	Doel samenwerking	Met welke reden is er voor deze vorm van samenwerking gekozen (vanwege de uitkomsten / het proces)? Is dat doel behaald?	Governance International (2017); Klijn e.a. (2010)
Governance	Fase project	In welke fase bevindt het project zich nu?	Klijn e.a. (2010)
Governance	Aanwezigheid semi-overheid	In hoeverre heeft de keuze voor een semi-overheid ervoor gezorgd voor de realisatie van het project?	
Governance	Aanwezigheid onafhankelijke projectleider	Is er voor een externe projectleider gekozen? Waarom wel / niet?	Klijn e.a. (2010); Edelenbos & van Meerkerk (2015)
		Spanningsvelden bij Governance	
Spanningsveld Samenwerking vs Concurrentie	Afspraken maken en nakomen	Zijn er duidelijke afspraken tussen de partijen? Hoe worden deze vastgelegd en wat gebeurt er als ze niet nagekomen worden?	Jessop (1998)

Spanningsveld Samenwerking vs Concurrentie	Samenwerken of Concurreren	Is er sprake van concurrentie tussen partijen? Op welke momenten van het project? Waar zie je dat aan terug?	Jessop (1998)
Spanningsveld Openheid vs Geslotenheid	Elimineren of toevoegen partijen	Kunnen partijen geëlimineerd / toegevoegd worden gedurende het project? Wanneer dan? Zijn hier afspraken over gemaakt?	Jessop (1998)
Spanningsveld Bestuurbaarheid vs Flexibiliteit	Flexibiliteit	(Hoe) Wordt flexibiliteit ingebouwd in het project?	Jessop (1998); Buuren e.a. (2010)
Spanningsveld Bestuurbaarheid vs Flexibiliteit	Rechtszekerheid	(Hoe) Wordt rechtszekerheid ingebouwd in het project?	Jessop (1998); Kuijpers (2012); Gupta & Rosenhead (1968)
Spanningsveld Verantwoordelijkheid vs Efficiëntie	Gemeenschappelijk einddoel	Is er een gemeenschappelijk einddoel?	Jessop (1998)
Spanningsveld Verantwoordelijkheid vs Efficiëntie	Vaststellen verantwoordelijkheden	(In hoeverre) Worden verantwoordelijkheden vastgesteld en gewaarborgd? Wanneer dan (alleen bij verschillende einddoelen)?	Jessop (1998)

Deze operationalisering heeft zijn vervolg gekregen in de topiclist zoals te vinden in bijlage 2. Hier is de volgorde van vraagstelling ietwat verruimd om een logische opbouw van het interview te verkrijgen. In het resultatenhoofdstuk is bovenstaande opbouw behouden, zodat het correspondeert met de opbouw van de centrale vraag en deelvragen evenals met het theoretisch kader.

De operationalisering is het sluitstuk van dit derde hoofdstuk. Aan de hand hiervan hebben negen interviews met een totaalduur van 589 minuten plaatsgevonden. Na de transcriptie hiervan en de codering, is het volgende hoofdstuk tot stand gekomen met de resultaten en analyse.

4. Resultaten en analyse

Door het houden van interviews zijn veel data vergaard. Dit hoofdstuk gaat in op de data afkomstig uit de interviews en de discussies die hierbij zijn gehouden. Elke paragraaf start met de bespreking van de bevindingen afkomstig uit de interviews (resultaten), waarna deze worden vergeleken met de theorie, zoals die in hoofdstuk twee is beschreven. Om die reden is de structuur van hoofdstuk twee aangehouden. Elke paragraaf van dit hoofdstuk sluit af met een alinea over de verschillen tussen de cases en in relatie tot de literatuur. Daarbij wordt ook gekeken naar de verschillen in relatie tot de fases waarin de cases zich bevinden.

Het hoofdstuk begint met de antwoorden op de gestelde vragen over het algemene deel. Paragraaf twee gaat in op de definiëring van Smart Mobility in relatie tot de casestudies. Vervolgens wordt ingegaan op de vier spanningsvelden die zich voordoen bij Smart Governance in relatie met de casestudies. Het hoofdstuk heeft een algemene conclusie van de analyse en resultaten als resultaat.

4.1 Wat is Smart Mobility

Bij de drie cases is er sprake van een ICT-component in het project. Door de respondenten te vragen wat zij onder Smart Mobility verstaan, werd achterhaald of zij hier hetzelfde onder verstaan als wat naar voren komt in de literatuur. Zo kan de definiëring zoals naar boven komt in de literatuur empirisch gevalideerd of voor dit onderzoek aangevuld worden. Ook zorgt het voeren van het gesprek over wat het begrip Smart Mobility voor de respondenten inhoudt voor verheldering richting beide kanten, waarmee uitspraken beter in perspectief kunnen worden geplaatst.

De projectleider Nextbike stelt dat het bij Smart Mobility “... *allemaal via de ether [gaat], the Internet of Things. Dat maakt het tot een slim mobiliteitsproject*” (S. Dommeck, projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018). In zijn project wordt gebruik gemaakt van een deelplatform waarbij een digitaal platform de gebruiker de mogelijkheid biedt een fiets te reserveren en betalen. Het kan volgens de projectleider nog slimmer gemaakt worden door het systeem te integreren met een ander, reeds bestaand, systeem, namelijk dat de gebruiker middels zijn of haar ov-chipkaart een fiets kan openen en gebruiken in plaats van dit met de telefoon te doen. Dit geldt ook voor wanneer er in elke stalling, onafhankelijk van de aanbieder van een fietsdeelsysteem, gestald en teruggebracht kan worden. In beide gevallen wordt interoperabiliteit verkregen waarvan de projectleider denkt dat dat de markt zal doen groeien. Dit interoperabel maken, het creëren van een geïntegreerd systeem, wordt ook genoemd bij de conceptualisering van Smart Governance. Belissent (2010, p.7), Smart Dubai (2017), CEPT Portfolio (2015) en ook City of Prato (2017) stellen dat de digitale component bij de Governance van een project kan zorgen voor verbindingen tussen partijen. Belissent (2011) stelt daarbij dat hiertoe gekomen kan worden door de overheid door middel van een algemeen managementsysteem in staat stelt verschillende systemen te coördineren.

Hoewel dit in het geval van het Nextbike-project nog niet aan de orde is, voorziet de projectleider dit al wel. Bij het project Fiets ITS wordt hier al wel op ingespeeld. Daar zijn ze bezig met optimaliseren en prioriteren:

“Dat heeft te maken met wie er het eerste doorheen mag, en binnen de ruimte die je hebt het zo optimaal mogelijk inrichten van je verkeerssysteem, zodat iedereen er zo optimaal mogelijk doorheen gaat. ... Talking Traffic heeft als keten ook zelf weer het doel het slimme inrichten van je verkeersmanagementsysteem ... [met als doel het] heel concreet beïnvloeden van het gedrag op straat.”

- A. Maaskant (projectleider Fiets ITS, p.c., 29.03.2018)

Dit slim inrichten van het gehele verkeersmanagementsysteem wordt gedaan door in het Programma van Eisen (PvE) aan de opdrachtnemer kaders op te stellen waardoor het systeem moet kunnen communiceren met andere verkeerssystemen. Het slim inrichten van het verkeersmanagementsysteem biedt dit project volgens de projectleider de mogelijkheid een slim project te zijn. Wanneer dit gebeurd is, kan de VRI³ communiceren met en inspelen op de naderende, in dit geval, fietser(s). Informatie vergaard middels wetenschappelijke methoden is volgens

³ Verkeersregulatieinstallatie

Friedmann (1987, pp. 42, 43) informatie over het verleden, en ligt daarmee niet automatisch het dichtst bij de waarheid. Wanneer de communicatie met de, in de nabije toekomst, passerende fietser(s) plaatsvindt, kan deze informatie voor een optimale(re) afstemming van de VRI zorgen. In de literatuur is het lokaliseren van bewegende objecten middels sensortechnologieën en draadloze communicatie een van de manieren waarop een toepassing slim gemaakt kan worden (Ilarri e.a., 2015, p.1418), zoals hier gebeurt tussen de VRI en de fietser(s). Dit lokaliseren van objecten komt ook terug in het project Zuid-Limburg in Beweging, waar aan de hand van eerdere bewegingen het reisgedrag van de gebruiker wordt voorspeld. Dit is mogelijk omdat het een slim mobiliteitsproject is, doordat het gebruik maakt:

“... van slimme technologie om mensen te volgen. We maken gebruik van een app waar mensen feedback op krijgen, waar mensen dingen in kunnen vullen die niet alleen een app is die hun reisgedrag registreert, maar ook die hun reisgedrag kan voorspellen, en hun reisgedrag kan optimaliseren. Het is ook een soort routeplanner, waarvoor ook in de toekomst ook iets wordt ontwikkeld zoals: "Hoe laat moet ik vertrekken om ergens op tijd te zijn". Dus het optimaliseert je hele reisgedrag, als een soort voorloper van Mobility as a Service, zonder dat je daar een specifieke modaliteit in kan kiezen. Het is dus een hele slimme reis-assistent eigenlijk.”

- R. van Baaren (projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018)

De programmamanager externe projecten van Innovactory, die de applicatie heeft ingericht voor het beloningsprogramma waarmee mensen te lokaliseren zijn, vult dit aan met het feit dat zij bezig zijn een module in te bouwen waarbij mensen ook alternatieven aangeboden krijgen, die inspelen op de actuele en voorspelde verkeerssituatie, wat de toepassing wederom slimmer zal maken. Voor de gebruiker is het nut van de toepassing zijns inziens het ‘ontzorgen’ van de rit. ICT moet daarbij worden gezien als ondersteunende factor “[want] je kunt ook alleen maar succesvol zijn als je een doel hebt. Het moet meer zijn dan alleen een app willen bouwen, dan ben je zo klaar” (S. Bollars, programmamanager externe projecten Innovactory, lid projectteam Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 23.02.2018).

Het ontwerpen van een applicatie wordt dus niet het hoofddoel van dit project gezien, maar speelt wel een belangrijke rol. Dit spreekt de literatuur tegen. Daar stellen bijvoorbeeld Albino e.a. (2015, p.11), Benevolo e.a. (2013, pp. 1, 14, 16) en Buhalis & Amaranggana (2013, p.556) dat Smart Mobility zelfs verwijst naar het gebruik van ICT om het verkeer te verbeteren. De definitie van Benevolo e.a. (2013, p.16) sluit beter aan, die de rol van ICT in Smart Mobility vaak, maar niet altijd terug zien komen en het meer als hulpmiddel, ondersteunende factor of randvoorwaarde beschouwen. De projectleider van Zuid-Limburg in Beweging ziet hierbij wel een op zichzelf staand doel voor het gebruik van ICT, namelijk dat:

“[ICT] een hele belangrijke plaats [heeft]. Zonder ICT is het niet te doen ... [maar] het doel is uiteindelijk om spitsmijdingen te creëren, we zijn natuurlijk een bureau voor 'Minder Hinder', met daarnaast dat de dienstverlener iets zou ontwikkelen, een website of een app, in ieder geval iets ICT gerelateerd zodat mensen niet meer papiertjes gingen invullen wat ze hebben gedaan, want nu is het traceerbaar, en uiteindelijk dat ook zo'n goede businesscase wordt voor de dienstverlener dat die daar zelfstandig mee door zou kunnen gaan. Dat ze merken dat het werkt en dat er heel veel mensen in het bestand zijn, werkgevers hebben er schijnbaar ook geld voor over om mensen gezond op de fiets te krijgen, om wat voor reden dan ook, bijvoorbeeld dat ze niet kunnen parkeren of geen leaseauto hebben of dat soort dingen, en uiteindelijk een afzonderlijke businesscase van maken, zodat in het geval Maastricht Bereikbaar zijn handen terugtrekt de dienstverlener alsnog zelfstandige mee door kan gaan en daar ook een gezonde boterham aan verdient.”

- R. van Baaren (projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018)

Bij het project Nextbike heeft ICT weer duidelijk de rol van de randvoorwaarde. Hier is het essentieel dat de ICT goed werkt, maar het neemt ook hier geen hoofdplaats in:

“Bij dit soort projecten wil het een succes zijn, moet hier niet de nadruk op gelegd worden. Het moet werken, en als het werkt, moet het slim zijn. ICT is hier dus een randvoorwaarde voor het succes. Maar waar het om gaat is of de propositie goed aansluit bij de behoefte van de persoon die het gebruikt. Het gaat om marketing, het gaat om tarifiering, het gaat erom dat je de propositie aanbiedt aan de persoon die het wil. Dat betekent snappen wat de gebruiker wil, en hoe dat dan past in die keten. En als je dat niet snapt dan zijn het maar losse spinsels. Dan ga je iets uitrollen wat niet wordt gebruikt, en dan verdwijnt het weer van het toneel”

- S. Dommeck (projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018)

In de drie cases wordt ICT genoemd als de component dat het project slim maakt. Door gebruik te maken van ICT in de cases wordt het project en daarmee het vervoer slimmer. Hoewel dit lijkt overeen te komen met de literatuur (Albino e.a., 2015, p.11; Benevolo e.a., 2013, pp. 1, 14, 16; Buhalis & Amaranggana, 2013, p.556), wordt in alle drie de cases de nuance aangebracht dat ICT niet het primaire doel van het project is, maar als randvoorwaarde zijn toegevoegde waarde kent. Het is van belang dat de ICT de projecten ondersteunt, zodat het niet zorgt voor irritatie bij de gebruiker. Het is dus een belangrijke voorwaarde voor het succes van een project, maar het staat of valt met het te pakken krijgen van de juiste propositie.

De doorontwikkeling van de ICT is van belang voor wanneer het project overgaat naar een product en in de markt wordt gezet zonder dat er een overheid in ondersteunt, zoals bij de cases Zuid-Limburg in Beweging evenals Fiets ITS sprake van is. Om die reden wordt ICT nog genoemd als doel, namelijk het door ontwikkelen ervan en het opsporen en verhelpen van de kinderziekten in een systeem. Bij de casus Nextbike wordt hier anders over gedacht, en wel doordat het meer als kans voor de marktpartij wordt gezien de ICT door te ontwikkelen zelf dan voor de overheid.

Het verschil hierin wordt veroorzaakt met de mate van betrokkenheid van de overheid. In de cases Zuid-Limburg in Beweging en Fiets ITS is er sprake geweest van een aanbesteding, waarbij de overheid financieel betrokken is bij de projecten. Bij de casus Nextbike is dit de enige aanbieder op dit moment in dit onderwerp en heeft de overheid, naast een welwillende houding tegenover de uitrol van het systeem, geen andere manier van stimuleren van de propositie.

Uit de cases blijkt niet dat er verschil zit in de benadering van de rol van ICT in de projecten per fase waarin een project zich begeeft. Zowel in de definitie-/ontwerpfase (Fiets ITS) als uitvoeringsfase (Nextbike) en afrondingsfase (Zuid-Limburg in Beweging) wordt de rol van ICT als ondersteunend en als randvoorwaarde gezien.

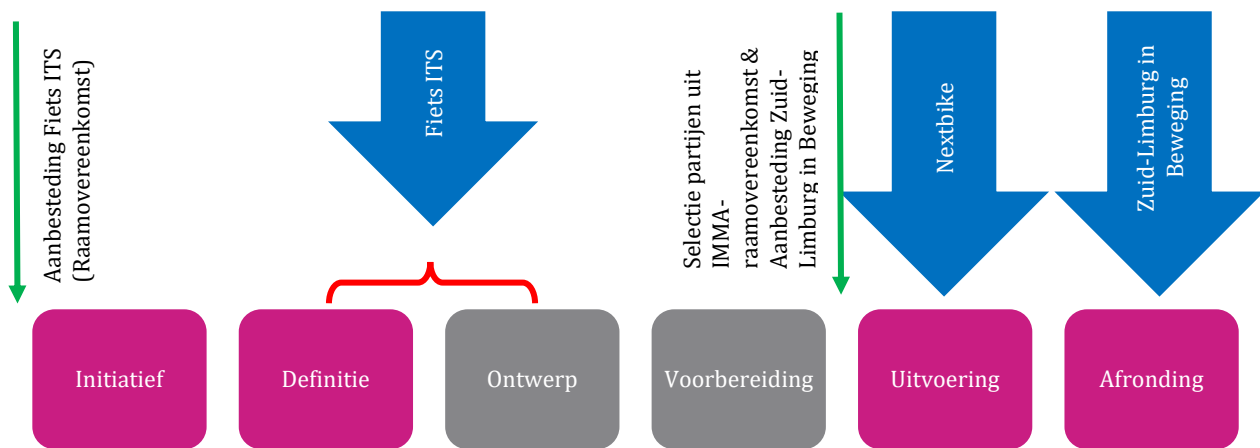
4.2 Projectopzet

Bij de algemene vragen werd ingegaan op de kenmerken het project, haar achtergrond, haar teamsamenstelling en of hier met een reden voor is gekozen.

Fases van de cases

De cases bevinden zich alle drie in een andere fase, zoals ook te zien in figuur 4.1. Waar het project Fiets ITS zich nog in de definitie-/ontwerpfase begeeft, is de uitvoeringsfase (ook wel pilotfase) van het project Nextbike in april 2017 gestart, die tenminste 2 jaar zal voortduren. De beloningsperiode van het beloningsprogramma Zuid-Limburg in Beweging is sinds 31 december 2017 afgerond, waarbij het project zich nu in de nametingsfase en dus afrondingsfase bevindt om te kijken wat de bestendige effecten zijn.

In de projecten Fiets ITS en Zuid-Limburg in Beweging zijn middel aanbestedingen partijen geselecteerd die de uitvoering van de projecten (mogen gaan) doen. Bij Fiets ITS vond deze selectie voor de initiatiefase plaats in een landelijke aanbesteding in het IMMA-raamovereenkomst. Voordat bij dit project de uitvoeringsfase van start gaat, zal er uit deze partijen gekozen moeten worden. Het project Zuid-Limburg in Beweging heeft zelf een aanbesteding gedaan, waarbij een partij werd geselecteerd die tijdens de uitvoering een rol kreeg.



Figuur 4.1: fases van de cases (bron: auteur).

Initiatiefase van het project - totstandkoming samenwerkingsverbanden

De vraag naar het project(resultaat), waarmee de fase zich bevindt in de initiatieffase, kent in het geval van MB vaak zijn oorsprong bij de overheden, wat vervolgens wordt uitgevoerd door het programmabureau.

Bij de cases Fiets ITS en Zuid-Limburg in Beweging ontstond de vraag geheel vanuit de overheid. In de initiatief- en definitiefase van een project gaat het bij Governance volgens Jessop (1998, p.30) om het vormen van een strategische alliantie tussen autonome maar van elkaar afhankelijke organisaties. Dit is ook terug te zien in deze twee cases, waarbij samenwerkingsverbanden tussen publieke en private partijen zijn (in het geval van Zuid-Limburg in Beweging) en worden (in het geval van Fiets ITS) gebouwd.

Maastricht Bereikbaar werd als thematrekker IMMA aangewezen bij het beloningsprogramma Zuid-Limburg in Beweging, dat was ontstaan vanuit een IMMA-raamovereenkomst. Het project verliep in samenwerking met een private dienstverlener, Innovactory, die in een consortium opereerde. In dit consortium werkten zij met een communicatiebureau 'Buro Benk', een partij die zich richtte op gedragsverandering 'XTNT' en CGI voor de behandeling van de data. Innovactory zelf verzorgde de applicatie die gebruikt werd en was de directe opdrachtnemer in het project. De opdrachtgever hierbij was MB, wat de projectleider Zuid-Limburg in beweging omschrijft als: "... een soort consortium van Rijkswaterstaat, provincie, gemeente, en wat andere partijen, en ... alle werkgevers in Maastricht die onze convenantpartner zijn" (R. van Baaren, projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018).

Het project Fiets ITS kent haar oorsprong bij het voormalig ministerie van Infrastructuur en Milieu, toen de voormalig minister mw. drs. M.H. Schultz van Haegen in 2013 een brief aan de voorzitter van de tweede kamer schreef met de titel 'Beter geïnformeerd op weg: Koersbepaling Reisinformatie en Verkeersmanagement'. Met dit actieprogramma trachtte de minister middels een lange termijnperspectief de huidige ontwikkelingen en ambities te versterken op het gebied van ontwikkelingen en innovaties in verkeerssystemen, zoals ITS (Rijksoverheid, 2013b, pp. 1-3). Hierin stond "haar grote ICT-ambitie op gebied van mobiliteit ... verwoord" (F. Wahls, verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht en lid werkgroep Fiets ITS, p.c., 07.03.2018). Uit die brief is Beter Benutten-ITS ontstaan, met het idee dat "[we ITS niet] als overheid [moeten] doen, maar met iedereen: dus pak nu je rol. Wij zijn niet goed als overheden in productontwikkeling. Dat moet de markt doen. Wij zijn verantwoordelijk om de randvoorwaarden te scheppen" (F. Wahls, verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht en lid werkgroep Fiets ITS, p.c., 07.03.2018).

Hoewel het project zich nu nog in de definitie-/ontwerpfase bevindt, worden ook hier strategische allianties tussen autonome maar toch van elkaar afhankelijke organisaties gevormd zoals Jessop (1998, p.30) beschrijft:

“Je hebt de cluster 1 partijen: dat zijn de partijen die VRI's en de software ervoor leveren, dus de hard- en de software. Dan heb je cluster 2: dat is de Cloud. Dat is nog heel wazig wat dat precies is, niemand weet het echt. Dat zorgt voor de data transformatie, die voor de communicatie tussen de en van en naar de VRI's en naar de gebruiker zorgt. En de cluster 3 partijen leveren de gebruikers diensten. Daarbij kun je bijvoorbeeld denken aan de Flitsmeister voor auto's natuurlijk. Voor de fiets zijn dat MTV NL en locatienet.”

- A. Maaskant (Projectleider Fiets ITS, p.c., 29.03.2018)

Bij het project Fiets ITS is de splitsing in drie clusters bewust gemaakt. De drie clusters gezamenlijk verzorgen de randvoorwaarden die alle drie nodig zijn om het doel van het project te behalen.

“[Het creëren van] een keten, en dat is de Holy Grail: op het moment iemand een app heeft gedownload, communiceert die app naar de VRI dat er een fietser aankomt. Dan kan die VRI dat mee. Die communicatie over en weer is heel belangrijk.”

- A. Maaskant (Projectleider Fiets ITS, p.c., 29.03.2018)

In het geval van de casus van het fietsdeelsysteem Nextbike is de totstandkoming van het samenwerkingsverband niet geïnitieerd door een overheid. Hier ontstond namelijk een gelijke vraag vanuit zowel de provincie Limburg, gemeente Maastricht en een klein deel van het voormalig ministerie van Infrastructuur en Milieu, als vanuit de marktpartij Arriva. MB, de partij die dit oppakte wilde:

“... kijken of we een soort van Park en Bike onderdeel konden realiseren in Maastricht, aansluitend op alle P+R's die we al hadden, zodat we een nieuw soort natransport konden pakken: dat je in plaats van de bus nu ook de fiets hebt. ... De bedoeling was dat wij een pilot zouden draaien op drie locaties bij Randwyck, bij P+R Noord en de derde locatie naar keuze, om fietsen daar weg te geven en dat ze ook weer terugfietsten naar die locatie. Dat zou Maastricht Bereikbaar dan betalen voor een pilot waarbij gekeken werd of daar een duurzame business case uit te halen was.”

- S. Dommeck (Projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018)

Parallel aan deze vraag was ook Arriva bezig met iets soortgelijks, want “... de OV concessie kwam en Arriva bood het aan als onderdeel van hun concessieaanbod. Wat ze aanboden was 25 locaties in Maastricht om een fietsdeelsysteem uit te rollen” (S. Dommeck, projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018). Omdat Maastricht Bereikbaar (MB) een spin in het web is en opereert in het midden van allerlei marktpartijen en overheden, was zij ook op de hoogte van de ontwikkelingen bij Arriva en kon zij hierop inspringen. Zo werden de behoeften en dus partijen bij elkaar gebracht, zonder dat er een concurrerende propositie werd uitgerold. De projectleider Nextbike vanuit MB is om tafel gegaan met de marktpartij Arriva om te kijken naar de mogelijke samenwerking. Daaruit bleek ook dat Arriva wat opstartproblemen ondervond. In dit geval konden deze behoeften en dus partijen goed bij elkaar worden gebracht:

“... omdat ik natuurlijk in dat project⁴ vanuit Maastricht bereikbaar aan het kijken was naar marktpartijen, heb ik hun in contact laten komen met marktpartijen. Zij kwamen eigenlijk tot de ontdekking dat het eigenlijk veel goedkoper is om het [uitrollen van een fietsdeelsysteem] bij een marktpartij neer te leggen. Het risico in de afschrijving die wordt door de marktpartij gepakt. Daardoor zijn ze heel snel naar de marktpartij gegaan.”

- S. Dommeck (projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018)

Uiteindelijk heeft MB de zoektocht naar een geschikte exploitant gefaciliteerd, en heeft Arriva naar aanleiding daarvan voor de Nextbike gekozen, “... omdat ze zelf ook een inventarisatie hadden lopen, en dat sloot aan” (S. Dommeck, projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018). Zo ontstond dus, net als bij de andere cases, ook bij de casus Nextbike een samenwerkingsverband tussen publieke en private partijen.

Onafhankelijke projectleider

Alle drie de cases zijn onderdeel van en worden uitgevoerd door het programmabureau Maastricht Bereikbaar (MB). Omdat MB gefinancierd wordt door voornamelijk centrale en decentrale overheden wordt het programmabureau vaak gezien als een semioverheid. De projecten die (mede) uitgevoerd worden door MB worden ook vaak door MB geleid. Uit de literatuur bleek dat een onafhankelijke partij ervoor kan zorgen dat er overeenkomsten en samenwerkingen ontstaan tussen verschillende actoren (Rydin, 2007, p.55). Door bij projecten, die in samenwerking met marktpartijen en overheden plaatsvinden, een externe projectleider aan te stellen wordt getracht dit te waarborgen. In het geval van de drie casestudies die onderzocht zijn is dit dan ook het geval. De onafhankelijke, verbindende en initiërende partij is bij deze projecten MB. Daarom is er in meer of mindere mate een projectleider vanuit MB aangesteld, die zich in het midden van het speelveld bevindt. Deze onafhankelijke projectleider zorgt ervoor, zoals Rydin (2007, p.55) benoemde, dat verschillende inzichten worden afgewogen en verbonden, die tot stand komen uit verschillende bronnen met hun eigen inzichten. De projectleiders lenen zich hiertoe, gezien zij het projectbelang vooropstellen. Hierbij is het belangrijk dat zij over de juiste kennis en kunde beschikken om zo de juiste afwegingen in de knowledge claims te kunnen maken (Rydin, 2007, p.58). De projectleiders bij de drie cases zijn aangesteld op basis van hun kennis, kunde, ervaring en specialisme. Zo is de projectleider van het beloningsprogramma Zuid-Limburg in Beweging aan de slag gegaan door eerst te solliciteren bij het programmabureau. De functie projectleider die vrijkwam is uitgezet op de markt. Daarbij vertelde hij dat hij is aangenomen op zijn specifieke kennis:

“Ik heb enige kennis van mobiliteitsprojecten en contractmanagement en inkoopmanagement. Uiteindelijk zochten ze een contractmanager. En eigenlijk ben ik dat in de harde zin van het woord. Ik snap contracten, en hoe die in elkaar zitten. En daarna bleek ik ook projectleider te zijn.”

- R. van Baaren (projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018)

Ook in het geval van de casus Fiets ITS was dit het geval. Daar is vanuit het voormalige ministerie van Infrastructuur en Milieu een budget vrijgesteld om Fiets ITS door te ontwikkelen, en dat budget is terecht gekomen bij de uitvoerende partij MB die daarmee gelijk de trekkende rol van het project vervult. De projectleider Fiets ITS heeft voordat zij hier projectleider werd de werkgroep van de provincie Gelderland op dit onderwerp ondersteund, welke de trekker is van alle werkgroepen die zich bezighouden met Fiets ITS. Zij is daardoor ook op de hoogte van wat zich afspeelt in de andere regio's, en herkent snel de knelpunten.

Zoals ook in de literatuur wordt omschreven (zoals door Kim e.a. (2003), Rydin (2007) en Healey (2008)), worden bij het uitvoeren van een project in samenwerking met verschillende partijen ook hier de sterke eigenschappen van de verschillende partijen benut. Hierbij zijn de respondenten, net als Rydin, van mening dat het ook binnen het Smart Mobility-veld van belang is dat er een onafhankelijke projectleider is aangewezen om de rechtmatigheid te waarborgen. In de onderzochte cases neemt de

⁴ Het starten van een pilot met een fietsdeelsysteem

overheid, in tegenstelling tot de conventionele projecten, een faciliterende rol in, waarbij zij de randvoorwaarden schept. Maastricht Bereikbaar is de aanjager of trekker die de verschillende partijen verbindt. De marktpartijen zijn aangesloten wegens hun expertise en voor de productontwikkeling. In conventionele projecten, en dan met name in de Government-manier van denken, stelt de overheid meer het kader voor private beslissingen. In de Smart Mobility-projecten gebeurt dit al meer in overeenstemming, waarbij de overheid getracht wordt de grote lijnen uit te zetten en de markt zich daarbinnen te laten bewegen. Dit stadium blijkt in de casestudies nog niet bereikt te zijn, maar, zoals bij Fiets ITS waar de overheid een aantal standaarden stelt waaraan de marktpartijen ten minste aan moeten voldoen, wordt hier wel naartoe gewerkt.

4.3 Spanningsvelden van Smart Governance

Deze paragraaf is ingedeeld in vier sub-paragrafen die elk één van de spanningsvelden behandelen. In elke sub-paragraaf worden de resultaten uit de interviews over de drie cases besproken, en worden de resultaten uit de cases onderling vergeleken aan de literatuur gekoppeld.

4.3.1 Samenwerking versus concurrentie

Het eerste spanningsveld dat bevestigd werd in de interviews was het spanningsveld tussen samenwerking en concurrentie.

De pilot Nextbike bestaat uit een zakelijke samenwerking tussen de partijen Arriva en Nextbike. Arriva beloofde in haar concessie in Zuid-Limburg een pilot van een fietsdeelsysteem voor 2 jaar over 25 locaties. Na berekeningen koos Arriva ervoor samen te werken met Nextbike, zodat het risico en afschrijving ook door Nextbike wordt genomen. Tussen deze twee partijen bestaat een contract, en hoewel de projectleider Nextbike van Maastricht Bereikbaar de partijen bij elkaar heeft gebracht, kent deze het contract niet. De projectleider ziet dit als Governance probleem. Volgens hem zorgt het feit dat “... er een zakelijk contract bindend is hoe de ontwikkeling is van het systeem” (S. Dommeck, projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018). Daarvan ziet hij terug wie er wel en niet investeert:

“Nextbike zegt ‘wij hoeven niet te investeren want dat is Arriva’s pakkie-an’. Arriva zegt ‘nee dat is Nextbike’s pakkie-an’. En uiteindelijk gebeurt er niks. Daar heb ik wel moeite mee. Dan weet je niet met wie je nou in gesprek bent. Ben je nou met Nextbike in gesprek of met Arriva? [Daar kun je moeilijk tussenin gaan zitten en] dat zit ik. En dat zonder dat ik weet welke afspraken er tussen beide partijen zijn. En die openheid die is eigenlijk wel nodig om te snappen waarom iedereen acteert aan tafel.”

- S. Dommeck (projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018)

Met andere soortgelijke marktpartijen met een fietsdeelsysteem bestaat op dit moment nog geen duidelijke samenwerking. De projectleider Nextbike voorziet wel dat samenwerking noodzakelijk is voor het succes van deelfietsen in Nederland. Hij stelt dat het voor de gebruikers, in dit geval reizigers, van essentieel belang is dat de drempels tot gebruik zo laag mogelijk zijn. Dan wordt het een succes.

“Nu ziet iedereen het nog als ‘hun klant’. En je mag zeker niet ergens anders een dagje staan. Nee laat hem lekker als hij dat wil, hij komt 3 dagen in de week bij jou, en een dag bij een ander maar dan heb je eigenlijk drie dagen gewonnen ... Het moet niet aan de reiziger zijn of dat je net appje A of B hebt gepakt. Het gaat erom dat je een fiets wil, en die provider zorgt ervoor dat die fiets er komt. Als je die overal kan stallen ben je er. Wie daar heel slim in zijn, zijn de “Vodafonetjes” als metafoor. Als Vodafone zou zeggen “je kan alleen met Vodafone bellen”, dan was de Telecommarkt nooit zo groot geworden als die nu is. Je moet accepteren dat je met een ander kan bellen, en je moet dus ook accepteren dat iemand voor Vodafone kies en iemand voor T-Mobile. Dat is super flexibel. Dan gooi je alles open. Het enige wat niet open is, is dat die klant van jou is evenals de data.”

- S. Dommeck (projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018)

Concurrentie is er in Maastricht nog niet met een ander deelfietsstelsel. De propositie van de Nextbike is een heel andere dan die van de OV-fiets, en een ander deelfietsstelsel is (nog) niet geland in Maastricht. De OV-fiets richt zich op gebruik voor een hele dag en de Nextbike op ritten van een half

uur. Omdat dit niet als concurrentie van elkaar wordt gezien wordt er meer samengewerkt. Zo wil Nextbike het liefst de stalling bij een NS station plaatsen, “... *terwijl OV fiets daar ook namens hun [de NS] staat. ... Je gaat de concurrent toestaan in de openbare ruimte rondom het station. Gelukkig is de NS hier bereid om dat toe te staan*” (S. Dommeck, projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018).

De verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht F. Wahls (p.c., 07.03.2018) ziet de komst van een ander deelfietsstelsel niet gelijk als een concurrerende voorstel.

“We willen natuurlijk dat het samen gaat werken, en dan zou het elkaar een aanvulling gaan bieden. Dat hoeft niet verkeerd te zijn. Kijk maar naar mobiele telefoons: het maakt niet uit welke provider je hebt maar je kan gebruik maken van elkaars diensten. Maar als je twee compleet verschillende systemen hebt heb je er geen baat bij. Daar zit wel een spanningsveld in.”

- F. Wahls (verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht, p.c., 07.03.2018)

De bescherming tegenover het eigen product is voor hem zichtbaar. Toch ziet hij

“... een worsteling in de markt, maar ook wel kenteren, dat ik partijen zie, niet per se deelfietsen, maar dat samenwerken en open standaarden zorgen voor een beter bedrijfsresultaat. Dus ik zie daar wel een langzame verschuiving, maar hij is moeilijk. Het is daarbij zaak dat data en koppelvlakken uitwisselbaar zijn, zowel in het apparaat als daarbuiten, dan kun je daar flexibeler mee omgaan. Dan ontstaat er een veel meer open markt, waarbij meerdere fabrikanten de kans maken deel te nemen.”

- F. Wahls (verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht, p.c., 07.03.2018)

Ook hij geeft aan dat wanneer fabrikanten hetzelfde systeem gebruiken er een win-win situatie kan ontstaan. Wanneer bijvoorbeeld in een andere stad een ander fietsdeelsysteem te ontgrendelen is met de Nextbike-app wordt door samen te werken de klandizie vergroot, in plaats van dat er sprake is van concurrentie.

Hoewel de gemeente Maastricht een welwillende houding tegenover Nextbike aanneemt, door positief te reageren op vergunningaanvragen, betekent dit niet dat er geen concurrentie kan gaan plaatsvinden. Wanneer een soortgelijk fietsdeelsysteem zich wil vestigen in Maastricht en een bouw- of omgevingsvergunning aanvraagt, dan kan de gemeente deze niet weigeren op grond van afspraken met Nextbike (F. Wahls, verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht, p.c., 07.03.2018).

Het beloningsprogramma Zuid-Limburg in Beweging werd uitgevoerd door de dienstverlenende marktpartij Innovactory, die de opdracht via de IMMA-aanbesteding heeft gewonnen. Maastricht Bereikbaar was hierbij de opdrachtgever. Doordat het een opdracht was die werd aanbesteed, is er gedurende het project geen sprake geweest van concurrentie, tot het moment van de gunning van de aanbesteding was er wel concurrentie.

De dienstverlener kent wel een aantal concollega's, maar het aantal marktpartijen die in zich in dezelfde richting ontwikkelen is niet groot. Een aantal kleine partijen zoeken toenadering, en Innovactory zelf heeft “... *die toenadering al een paar keer gezocht maar dat lijkt heel lastig te zijn in deze markt. Iedereen heeft zijn eigen agenda*” S. Bollars, programmamanager externe projecten Innovactory, lid projectteam Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 23.02.2018). Tussen soortgelijke bedrijven van ongeveer dezelfde grootte vindt geen samenwerking plaats, enkel concurrentie.

“Wij allemaal hebben een appje en wij willen ook gewoon de meeste gebruikers. Bij ons onderling is het dat wij natuurlijk ons eigen appje willen en op het moment dat je gaat samenwerken met anderen willen zij hun appje gebruiken en niet die van ons, en dat werkt natuurlijk niet. Dan krijg je eindeloze discussies over wiens appje beter is.”

- S. Bollars (programmamanager externe projecten Innovactory, lid projectteam Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 23.02.2018)

Ook in de toekomst verwacht hij geen samenwerking tussen partijen. *“Er is namelijk nog een andere grote partij, dat is eigenlijk onze grootste concurrent. En die zijn alleen maar op oorlogspad”* S. Bollars, programmamanager externe projecten Innovactory, lid projectteam Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 23.02.2018). Binnen het consortium is weinig sprake van concurrentie. Wel is er veel concurrentie tussen de consortia geweest in de aanloop tot de gunning van de aanbesteding. De programmamanager externe projecten van Innovactory stelt dat er in het verleden wel initiatieven zijn geweest om meer samenwerking op te laten komen, door bijvoorbeeld Talking Traffic (S. Bollars, programmamanager externe projecten Innovactory, lid projectteam Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 23.02.2018).

De voormalig minister van het voormalige ministerie van Infrastructuur en Milieu maakte Intelligent Transport Systems (ITS) één van de speerpunten binnen het algehele programma Beter Benutten. Hierdoor moest een deel van de totale budgetten voor ITS gereserveerd worden.

“... 10% van de beter benutten budgetten [moest] voor ITS bestemd zijn. Dan krijg je ineens geld en kan je iets gaan waarmaken. De uitspraak van de minister gaf de boost. In het programma zat 300 miljoen van de rijksoverheid en middels de 50/50 afspraak 300 miljoen van de regiopartijen. Dan heb je het over een investeringsvolume van 60 miljoen voor ITS. En met de marktpartij erbij, wederom 50/50, dan praat je over 120 miljoen. Dan kun je wel technologische ontwikkelingen doen met elkaar en heb je een basis te pakken. Daarmee heeft de uitspraak van de minister wel een boost gegeven aan de gehele ontwikkeling hiervan. Dat zorgde ervoor dat het in een stroomversnelling is gekomen.”

- F. Wahls (verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht en lid werkgroep Fiets ITS, p.c., 07.03.2018)

Het spanningsveld samenwerking versus concurrentie voltrok zich bij het project Fiets ITS voornamelijk aan de voorkant. Net als bij het beloningsprogramma Zuid-Limburg in Beweging verliep de uitvraag naar marktpartijen hier via een IMMA-raamwerk. Daarbij is de uitvraag opgedeeld in drie clusters.

“Je hebt de cluster 1 partijen: Dat zijn de partijen die VRI's en de software ervoor leveren, dus de hard- en de software. Dan heb je cluster 2: dat is de Cloud. Dat is nog heel wazig wat dat precies is, niemand weet het echt. Dat zorgt voor de data transformatie, die voor de communicatie tussen de en van en naar de VRI's en naar de gebruiker zorgt. En de cluster 3 partijen leveren de gebruikers diensten. Daarbij kun je bijvoorbeeld denken aan de Flitsmeister voor auto's natuurlijk. Voor de fiets zijn dat MTV NL en locatienet.”

- A. Maaskant (Projectleider Fiets ITS, p.c., 29.03.2018)

De partijen in het IMMA-raamwerk konden zich hierbij inschrijven op één van de clusters binnen Talking Traffic. Buiten Talking Traffic komt het vaak voor dat de wat grotere partijen zich ontwikkelen in meerdere clusters, wat hier voor oneerlijke concurrentie of zelfs een monopoliepositie zou kunnen zorgen. Door de splitsing in drie clusters te maken werd geprobeerd dit voor te blijven. Eerder was het zo dat

“... elke partij eigenlijk zijn eigen product had. En dat die producten alleen konden communiceren met producten in dezelfde productlijn. Wat ze nu gezien hebben, en dat is denk ik een ontwikkeling van de laatste drie jaar, en dat is een van de grote resultaten van beter benutten en daarbinnen het programma Talking Traffic, wat een samenwerking is tussen overheden en aanbieders, dat ze nu zeggen 'laten we het samen doen, laten we nu ook standaarden afspreken zodat producten met elkaar kunnen praten’”.

- F. Wahls (verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht en lid werkgroep Fiets ITS, p.c., 07.03.2018)

Deze samenwerking voorkomt dus oneerlijke concurrentie, omdat voor gemeenten en steden op een later moment nog de keus te maken valt voor een bepaalde partij. Toch leidt de splitsing in 3 clusters nu tot wat problemen.

“... de cluster 3 partijen die er nu zijn die kwamen niet met hun ding. In november is toen gezegd “kom nou eens presenteren en laten zien wat je hebt”. Toen is er een presentatie geweest. Daar was de werkgroep alleen niet heel gelukkig mee want het was allemaal een beetje dubieus en onduidelijk hoe ver de partijen nu echt waren. Of het allemaal af was of dat het meer ideeën waren over wat ze zouden gaan doen.”

- A. Maaskant (Projectleider Fiets ITS, p.c., 29.03.2018)

Omdat de gebruikersdiensten voor Talking Traffic binnen dit project dus nog niet ontwikkeld zijn, en grotere partijen zich ontwikkelen in, in de conceptualisering van Talking Traffic, meerdere clusters, kiezen veel regio's er nu voor een parallelle ontwikkeling te starten.

“Het probleem is dan dat je niet alleen maar met die cluster 3 partijen om tafel zit. Neem als voorbeeld Vialis. Vialis zit eigenlijk in cluster 1⁵, maar heeft ook een eigen app ontwikkeld en zit dus ook in cluster 3. Den Bosch heeft gezegd: “Het is allemaal goed en aardig, Talking Traffic, maar wij zijn ondertussen al veel verder. We hebben al Vialis en die hebben ook nog een app. Wij gaan met hun verder”.

- A. Maaskant (Projectleider Fiets ITS, p.c., 29.03.2018)

Dit wordt bevestigd door een lid van de werkgroep Fiets ITS die ziet dat de span of control soms niet toereikend is. *“Dit project zit veel in de innovatieve en experimentele fase”* (F. Wahls, verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht en lid werkgroep Fiets ITS, p.c., 07.03.2018), en soms lopen de ontwikkelingen die niet geïnitieerd worden door de overheid vooruit op ontwikkelingen die dat wel worden:

“... de ambitie [gaat] veel sneller ... dan je het waar kan maken. We willen het morgen allemaal hebben, terwijl het overmorgen niet eens haalbaar is gerealiseerd te hebben. En hoe zorg je ervoor dat je in die context geen partijen kan verliezen. Niet omdat ze het niet leuk vinden maar omdat ze niet mee kunnen. Dan ben je contraproductief”.

- F. Wahls (verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht en lid werkgroep Fiets ITS, p.c., 07.03.2018)

Gezien het voormalig ministerie van IenM veel geld beschikbaar stelde voor de (door-)ontwikkeling van ITS werden regio's en gemeenten getriggerd deel te nemen aan Talking Traffic. Sommige gemeenten waren daarvoor al bezig met het ontwikkelen van ITS. Nu de cluster 3 partijen achterblijven, voelt het voor deze gemeenten soms alsof zij geremd worden in hun ontwikkelingen. Doordat regio's zich om die reden afscheiden van het nationale ITS-traject, is de kans op het ontstaan van een monopolie groter. Het zogenoemde 'Level Playing Field' wordt verstoord door ontwikkelingen buiten het Talking Traffic-traject om.

“[Je kunt] je voorstellen dat Vialis meer geld beschikbaar heeft, of ze zowel geld krijgt vanuit het cluster 1 en cluster 3, en dat dat niet eerlijk is ten opzichte van anderen: dan kunnen ze efficiënter zijn en dat is niet eerlijk. Of dat ze de software ontwikkelen die het beste werkt op hun eigen app en geen andere toepassing. Dus dat is wel heel lastig nu.”

- A. Maaskant (Projectleider Fiets ITS, p.c., 29.03.2018)

Wanneer partijen zijn aangesloten bij het Talking Traffic-traject, hebben zij zich ingeschreven op een PvE, wat ook hier is omgezet naar een contract. In dit contract staan eisen vastgelegd waar de

⁵ Vialis heeft zich bij de uitvraag ingeschreven als cluster-1 partij

producten aan moeten voldoen. Eén belangrijk onderdeel hiervan is de interoperabiliteit, vastgelegd in een zogenoemde 'menukaart', om ervoor te zorgen dat de gemeente bij aanleg van nieuwe of aanpassing van oude (I)VRI's⁶ de keuzevrijheid heeft tussen verschillende partijen te kiezen (F. Wahls, verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht en lid werkgroep Fiets ITS, p.c., 07.03.2018).

De partijen die de aanbesteding hebben gewonnen zijn concurrenten van andere partijen, die soms wel en soms niet aan de inschrijving hebben meegedaan. Als overheid mag je geen partij voortrekken, en dus moeten er open standaarden worden ontwikkeld. Mede om daarop te sturen zit de overheid aan tafel: "[Je moet] ook aan de voorkant meezitten over hoe we gaan zorgen dat de techniek goed geregeld wordt" (F. Wahls, verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht en lid werkgroep Fiets ITS, p.c., 07.03.2018).

Concurrentie is hier sterk aanwezig. Zo moeten presentaties gescheiden van elkaar en direct na elkaar plaatsvinden om te voorkomen dat ideeën worden opgepikt door een concurrent. Een gemeente of stad heeft vaak al VRI's staan die omgebouwd moeten worden naar een IVRI. De projectleider Fiets ITS (A. Maaskant, p.c., 29.03.2018) stelt dat hoewel cluster 1 partijen elkaars bestaande systemen graag overnemen, de cluster 3 partijen sterker de concurrentie voelen. Samenwerking tussen de 3 clusters is noodzakelijk om tot een Talking Traffic keten te komen:

"De verschillende clusters en de partijen moeten dus wel met elkaar kunnen praten om informatie uit te wisselen. Daarom zit elke partij ook maar in één van die clusters en is dat probleem, vermoed ik, veel kleiner of niet aanwezig".

- A. Maaskant (Projectleider Fiets ITS, p.c., 29.03.2018)

Binnen Talking Traffic is dus weinig sprake van concurrentie, maar met partijen die niet in één van de clusters zitten is er veel concurrentie. Enerzijds remt een vooropgezette samenwerking zoals in deze de ontwikkelingen dus, anderzijds hoopt het een monopoliepositie van een (aantal) partij(en) te voorkomen.

Synthese

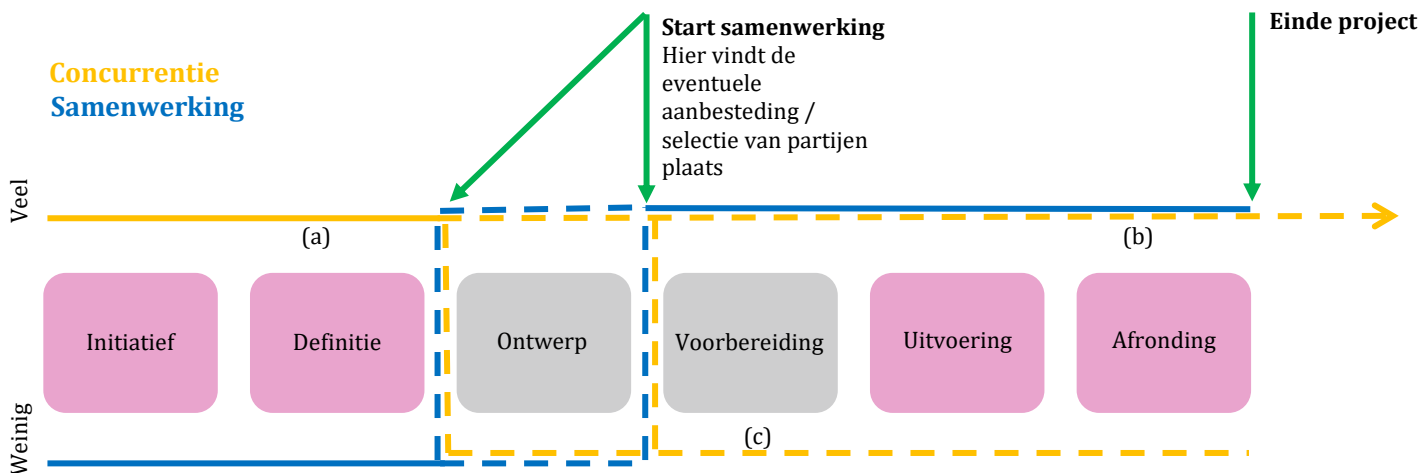
Het spanningsveld Samenwerking versus Concurrentie doet zich in alle drie de cases voor. Zoals Teisman e.a. (2009, p.193), Feiock (2004, p.8) en Ciborra (1990, pp. 51, 53) ook stellen, wordt in elk van de drie cases vertrouwen gezien als voorwaarde voor duidelijke afspraken. Indien het vertrouwen absent is, wordt volgens Teisman e.a. (2009, p.193) vanuit de controle gehandeld, bijvoorbeeld via een contract. Wanneer er wel vertrouwen is, dan kan er nog wel een contract liggen, maar wordt hier niet op gestuurd. Dit geeft in de drie onderzochte cases andere resultaten. Rondom het project Fiets ITS heeft een aanbesteding plaatsgevonden waar een IMMA raamovereenkomst het gevolg van is. Hierin staan de afspraken waar een toekomstige marktpartij zich aan moet committeren. Omdat dit project zich nog in de definitie-/ontwerpfase bevindt is er nog geen zicht op hoe deze overeenkomst gehandhaafd gaat worden. Er vindt momenteel en tot het moment van de contractering van een marktpartij nog geen samenwerking plaats. Wel is duidelijk dat er een contract ligt bij het project Nextbike die van kracht is tijdens de uitvoeringsfase, waarbij een contract is gesloten tussen de uitvoerende partijen waar de projectleider vanuit Maastricht Bereikbaar geen zicht op heeft. Vanaf de ontwerp- en uitvoeringsfase zijn alle partijen echt gaan samenwerken. In de aanloop naar de uitvoeringsfase hebben gesprekken plaatsgevonden, wat geleid heeft tot het contract tussen de twee marktpartijen. Wanneer het contract niet beschikbaar is voor de projectleider, is het voor deze onmogelijk daarop te sturen en gaat het samenwerken veelal op basis van vertrouwen. De harde mijlpalen zijn daarbij het enige waarop gestuurd kan worden. Tot slot heeft ook het project Zuid-Limburg een aanbesteding gehouden wat resulteerde in een contract met de dienstverlener, waarna hiermee de samenwerking is gestart. Uiteindelijk is tijdens de uitvoeringsfase, ondanks tegenvallende resultaten, niet op dit contract gestuurd maar gezocht naar de flexibiliteit in het contract (om die reden hierover meer in paragraaf 4.3.3) om de samenwerking niet te laten eindigen.

⁶ (Intelligente) Verkeersregulatieinstallatie

De samenwerking tussen partijen kent dus een aanloop richting een contract, maar wanneer het contract omtrent uitvoering gesloten is en de uitvoering van een project start, gaat de samenwerking echt beginnen. In de onderstaande figuur 4.2 wordt dit weergegeven met de blauwe lijn⁷.

Over concurrentie wordt gezegd (Boschma e.a., 2012, pp. 285-286; Ciborra, 1990, p.56) dat het kan zorgen voor innovaties en veerkracht, doordat partijen zich blijven onderscheiden van elkaar. Binnen de samenwerkingsverbanden bij het beloningsprogramma Zuid-Limburg in Beweging en Fiets ITS is hier geen sprake van. Bij de aanbesteding voor uitvoering zijn afspraken gemaakt, waardoor niet kan worden gewerkt met andere partijen/concurrenten (zie gele stippellijn (c)⁷). In de aanloop tot de aanbesteding, en buiten deze twee projecten, namen/nemen marktpartijen een concurrentie waar (zie gele lijn (a)). Omdat zij nog altijd concurrentie voelen worden zij uitgedaagd te blijven vernieuwen en zich zo te (blijven) onderscheiden van hun concurrenten voor toekomstige projecten (zie gele stippellijn (b)). Zo was het voor dienstverlener van het project Zuid-Limburg in Beweging van belang dat zij zich gedurende de uitvoeringsfase van het project bleven ontwikkelen zodat zij ook na afloop van het project een goede en passende propositie hebben. Hoewel er op dit moment nog geen sprake is van concurrentie bij het project Nextbike, zou dit wel mogelijk zijn. Om die reden moeten Arriva en Nextbike zich continu vernieuwen en verbeteren, om in de toekomst ook een marktaandeel te behouden. Zij volgen in de figuur 4.2 de gele stippellijn (b). Over concurrentie in dit project wordt al wel over gesproken door de publieke kant: wanneer er in de toekomst een ander deelfietsstelsel voet aan de grond zet in Maastricht, dan hopen zowel de projectleider als de verkeerskundig adviseur van de gemeente dat er samenwerking tussen beide systemen zal plaatsvinden. Hierdoor kan een win-win situatie ontstaan (Nalebuff e.a., 1996, p.6). Door in vertrouwen en middels goede communicatie open standaarden te ontwikkelen, kan de samenwerking zorgen voor, in het geval van Nextbike, meer gebruik van de deelfietsen, en, in het geval van Fiets ITS, een groter aantal IVRI-aanbieder en gebruikersdiensten (Feiock, 2004, p.7).

De aanwezigheid van het spanningsveld samenwerking en concurrentie in relatie tot de fases van een project kan op basis van de onderzochte cases schematisch als volgt worden weergegeven:



Figuur 4.2: Schematische weergave aanwezigheid spanningsveld samenwerking en concurrentie in de fases van een project (bron: auteur).

4.3.2 Openheid versus geslotenheid

Naast het spanningsveld samenwerking versus concurrentie ziet Jessop (1998) ook een spanningsveld tussen openheid en geslotenheid. Naar dit spanningsveld werd ook gevraagd in de interviews.

Openheid gaat over het kunnen toevoegen of elimineren van (een) partij(en) gedurende het project. In het geval van het project Nextbike heeft Arriva de openbare aanbesteding van de concessie gewonnen, waarbij zij concessienemer openbaar vervoer in de provincie Limburg is. De provincie

⁷ Welke van de twee stippellijntjes gevolgd wordt is afhankelijk van op welk moment de contracten gevormd worden.

Limburg mag in zo een aanbesteding een partij vragen de openbaar vervoersdiensten aan te bieden, waarbij Arriva

“... als plusje [heeft] gezegd dat ze een deelfietsensysteem willen. Dit is op zichzelf geen openbaar vervoer. Daarmee gaan we dit nu wel doen met de Arriva, maar daar hebben ze geen monopolie op. Tot 2032, gedurende de concessie met de provincie, hebben ze alleen recht op het rijden van bussen. Dat alleenrecht hebben ze niet op het exploiteren van een deelfietsensysteem in Limburg”.

- F. Wahls (verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht, p.c., 07.03.2018)

De provincie Limburg, evenals gemeente Maastricht mag er dus wettelijk voor kiezen een ander deelfietsensysteem te kiezen. Ook Arriva mag dit, afhankelijk van de contractuele afspraken tussen Arriva en Nextbike, met Nextbike – hun onderaannemer. De projectleider Nextbike vraagt zich wel af of Arriva hier te zijner tijd voor zal kiezen:

“Je bent nu een product aan het neerzetten, de vraag is of je dat ook gaat vervangen dan. En dat gaat verder dan hekjes: ook de visuals: de Nextbike is nu zichtbaar. Dus de investeringen worden nu wel gemaakt”.

- S. Dommeck (projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018)

De gemeente Maastricht en Maastricht Bereikbaar mogen als (semi-)overheid wettelijk niemand voortrekken. Hoewel zij een welwillende houding hebben tegenover Nextbike, gezien zij zelf ook een fietsdeelsysteem wilden (laten) ontwikkelen in Maastricht, investeren zij enkel uren en trekken zij daarmee Nextbike niet voor. *“Dus als een andere partij zich meldt dan zullen wij ook daarin hun helpen, mits dat past binnen de beleidscyclus en de visie die we als partij hebben”* (S. Dommeck, projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018). De verkeerskundig adviseur van de gemeente voegt daaraan toe dat als in de toekomst een concurrent zich meldt om ook een dergelijk fietsdeelsysteem neer te zetten, zij daar afhankelijk van de situatie en beleidsdoelstellingen ook positief op zullen reageren. Wanneer een partij *“... een bouw- of omgevingsvergunning aanvraagt, dan weet ik niet zeker of we hem kunnen weigeren en op welke gronden dan. Dat is in ieder geval niet op grond van afspraken met Nextbike”* (F. Wahls, verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht, p.c., 07.03.2018).

Bij het project Zuid-Limburg in Beweging was er bijna sprake van eliminatie van een partij. Dit zou dan de dienstverlener zijn geweest, Innovactory. *“Dan was het project gestopt, En was het niet succesvol geweest. Dan hadden we heel veel geld weggegooid en stonden we niet waar we nu staan”* (R. van Baaren, projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018). De reden hiervoor was dat de contractuele afspraken nagekomen konden worden, wat zorgde voor een belangrijke beslissing in het handhaven van het contract of het aanpassen van deze (waarover meer in paragraaf 4.3.3).

“Op een gegeven moment hebben we dus de beslissing gemaakt of we moesten blijven letten op de letter van de wet. Dan stopte het gewoon, dan had niemand er meer zin in en dan is iedereen chagrijnig, en zegt iedereen "wat jammer voor het project". Of gaan we de openheid stellen zo van: "ja wat verwachten we nog? Wat kan Innovactory nog leveren, en kunnen we dan bij elkaar komen op een of andere uitdaging?"”.

- R. van Baaren (projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018)

De keuze voor een andere marktpartij was in deze onmogelijk. Dat stadium was gepasseerd op het moment dat de aanbesteding werd gegund. Het was of met aanpassingen doorgaan, of ontbinden: *“In het contract staan bepalingen, van "Als het tegenvalt en de dienstverlener levert niet op wat die op hoort te leveren..", dan heeft Maastricht Bereikbaar het recht om deze te ontbinden”* (R. van Baaren, projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018).

“ ... misschien ligt er buiten die aanbestedde marktpartijen wel een partij die ook met een goed idee komt. ... Het kan interessant zijn om ook met hun (andere partijen) om tafel te gaan zitten en aan te horen. Wat je daar mee mag doen vervolgens hangt van de aanbestedingsregels af”.

- (A. van Zaanen, bedrijfsvoeringsmanager en lid werkgroep Fiets ITS, p.c. 19.03.2018)

Op het gebied van Fiets ITS vinden er veel ontwikkelingen plaats buiten de werkgroep Talking Traffic. Toch wordt tot aan het einde van het programma van Talking Traffic met de geselecteerde partijen gewerkt. Daar mag niet van worden afgeweken, want *“Dat zijn echt bestuurlijke keuzes die ... vanuit het hogere programma [worden] gemaakt”* (A. Maaskant, projectleider Fiets ITS, p.c., 29.03.2018). Deze partijen hebben de aanbesteding gewonnen, en dus gaat de overheid *“... geen separate trajecten doen. De basis is het traject wat we nu volgen”* (F. Wahls, verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht en lid werkgroep Fiets ITS, p.c., 07.03.2018). De vraag is wie zich kan aansluiten bij een project waarbij de ontwikkelingen in de markt zich snel voltrekken. De projectleider Fiets ITS stelt zichzelf ook die vraag:

“Kan iedereen zomaar aansluiten? Idealiter wil je dat wel: je wil een open systeem hebben maar aan de andere kant is het niet helemaal fair, want sommige partijen hebben geïnvesteerd en geld gekregen en anderen niet. ... Het is meer een raamcontract idee. Dus als Maastricht mogen wij kiezen of er met Locatienet willen werken of met MTVNL”.

- A. Maaskant (Projectleider Fiets ITS, p.c., 29.03.2018)

De verkeerskundig adviseur van de gemeente voegt daaraan toe dat Talking Traffic de marktpartijen vraagt investeringen te doen. Daar staan duidelijke afspraken tegenover om de investering terug te kunnen verdienen:

“Als overheid moet je zeggen dat je conform dat platform dan ook de producten af gaat nemen. Je moet dan niet zeggen dat wanneer er een andere partij met een gesloten product komt dat je daar mee in zee gaat en overstapt. Dat betekent dat er dus wel afspraken zijn gemaakt met elkaar over afname. En uiteindelijk gaat het over volume. Een bedrijf wil best wel investeren maar dat willen ze terugverdienen. Daarvoor hebben we met overheden samen afgestemd, dat we initieel van plan zijn een x-aantal verkeerslichten met deze technieken af te nemen”.

- (F. Wahls, verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht en lid werkgroep Fiets ITS, p.c., 07.03.2018)

Na afloop van Talking Traffic mogen ook andere partijen zich aansluiten. Om dat mogelijk te maken wordt door de huidig aangesloten partijen een open platform ontwikkeld.

Synthese

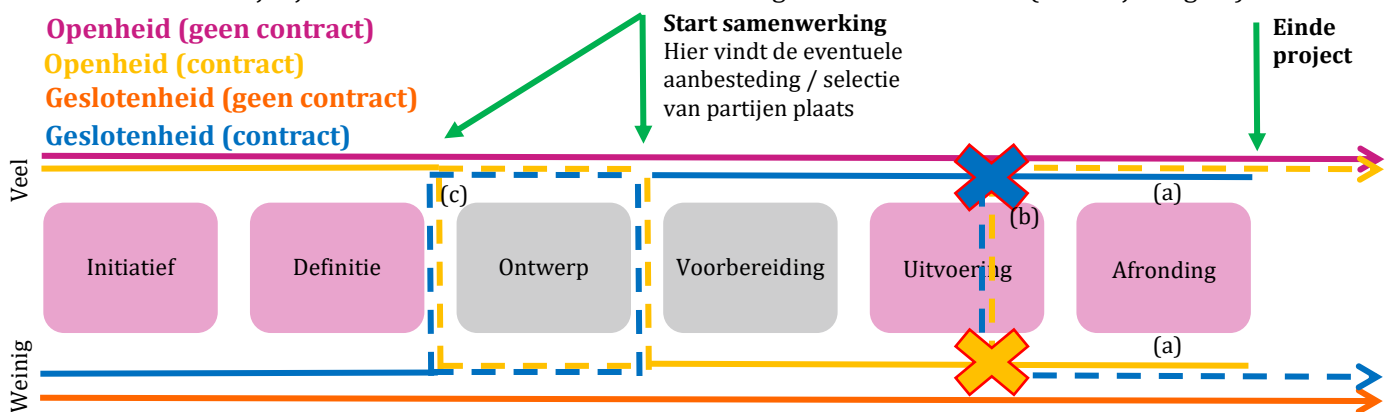
Het spanningsveld openheid versus geslotenheid wordt in de drie cases op verschillende manieren herkend. Voor wat betreft het fietsdeelsysteem Nextbike kent de overheid geen contracten met deze partij, waarmee er sprake is van volledige openheid ten opzichte van soortgelijke systemen. In figuur 4.3 wordt dit weergegeven met de paarse lijn. Ook is er, doordat er geen contract van kracht is, geen sprake van geslotenheid in het project, in de figuur weergegeven met de oranje lijn. Jessop (1998, p.41) stelt hierbij dat het de kans op een lock-in situatie verkleint, doordat er veerkracht bestaat. Indien het project niet volgens wens verloopt doordat één of meerdere partij(en) niet naar wens presteren, kan ten behoeve van het succes van het project afscheid worden genomen van een partij en eventueel een nieuwe worden gezocht. Nu is het in het geval van Arriva en Nextbike zo dat de provincie Limburg een contract heeft met Arriva waarbij deze vervoersmaatschappij een fietsdeelsysteem in haar concessie aanbiedt. De gemeente heeft dus geen rechtstreeks contract lopen met Nextbike, waardoor er ook geen afspraken tussen Nextbike en de gemeente Maastricht, Maastricht Bereikbaar of de provincie Limburg bestaan over de toevoeging dan wel eliminatie van partijen. Er is dus sprake van volledige openheid gedurende het hele project binnen de conceptualisering van Jessop (1998).

Daarentegen kende Zuid-Limburg in Beweging en kent Fiets ITS een sterke mate van geslotenheid. Zoals Jessop (1998, p.41) stelt, heeft dit bij het project Zuid-Limburg in Beweging geleid tot het aangaan van lange termijn verplichtingen, waarbij de verschillende partijen commitment uit hebben gesproken en investeringen hebben gedaan. Een ander criterium van geslotenheid is volgens Jessop (1998, p.41) het hebben van een behapbaar aantal partijen waartussen samengewerkt wordt. Bij dit project had Maastricht Bereikbaar enkel contracten met Innovactory. Innovactory had weliswaar voor haarzelf een consortium opgesteld met een drietal andere partijen, maar zij was de partij waarmee het contract was aangegaan (dus de hoofdaannemer). In het contract was geen mogelijkheid van eliminatie ingebouwd. Hierdoor heeft de dienstverlener Innovactory een omgeving ingeregeld, waarbij investeringen zijn gedaan, waar Maastricht Bereikbaar gebruik van maakte gedurende de contractperiode. De zekerheid van de zogenoemde Return of Investment (Jessop, 1998, p.41) leidde tot deze investering van de kant van de dienstverlener. Toen de afspraken zoals vastgelegd in het contract niet nagekomen konden worden (zie de kruizen in figuur 4.3), kon er niet voor een andere partij gekozen worden. Op dat moment in het project waren er daardoor twee keuzemogelijkheden: ofwel het beëindigen van het contract en daarmee stoppen van het project, en het niet behalen van de doelen (zie blauwe en gele stippellijnen (b)), of het contract bijstellen, wat ook concessies van de opdrachtgever vraagt in plaats van alleen de marktpartij, en daarmee doorgaan en de bijgestelde doelen behalen, getoond in de blauwe en gele lijnen (a). Door het gebrek aan openheid in dit project was er dus sprake van een lock-in situatie.

Van diezelfde lock-in situatie is ook sprake in het project Fiets ITS. Hoewel dit project zich in de definitie-/ontwerpfase bevindt, is hier het spanningsveld tussen openheid en geslotenheid al sterk zichtbaar. Het project Fiets ITS mocht zo alleen geselecteerde partijen binnen het Talking Traffic Partnership uitnodigen zich in te schrijven op de uitvraag. Ook hier resulteerde dat in een behapbaar aantal partijen (Jessop, 1998, p.41) waar samen mee wordt gewerkt. Deze partijen kunnen gedurende het project niet geëlimineerd worden. Om die reden en omdat er afspraken zijn gemaakt over afname, zijn de partijen ook in dit project verzekerd van hun return of investment (Jessop, 1998, p.41). Wel is in dit project een mate van openheid ingebouwd, die zichtbaar wordt na afloop van het project. Dan is er middels open standaarden een startsituatie gecreëerd waar ook andere partijen zich naartoe kunnen bewegen. De partijen waar binnen dit project mee wordt samengewerkt, worden verplicht zich volgens deze open standaarden te ontwikkelen, zodat in de toekomst ook andere partijen zich kunnen voegen bij de dienstverleners en de kans op een lock-in wordt verkleind.

Uitgaande van deze twee cases betekent dit dat de omschakeling van het spanningsveld zich in combinatie met een contract (al dan niet via een aanbesteding) voltrekt, en dus tussen de ontwerp- en voorbereidingsfase of tussen de voorbereidings- en uitvoeringsfase. Dit is weergegeven in figuur 4.3 met de blauwe en gele stippellijnen (c)⁷. Is er geen contract gesloten tussen partijen, dan komt dit spanningsveld niet tot uiting.

De voor- en nadelen van het spanningsveld openheid en geslotenheid gaan zich uiten in de uitvoeringsfase, wanneer moet blijken of de gemaakte afspraken nagekomen (kunnen) worden. Indien de gemaakte afspraken niet nagekomen worden of zich een andere partij aandient met een concurrerende propositie, dan kan een project in de lock-in situatie belanden. Worden de afspraak naar verwachting nagekomen, dan komen de investeringen tot hun recht en worden de projectdoelen naar alle waarschijnlijkheid behaald binnen de in het contract gezette voorwaarden (zoals tijd en geld).



Figuur 4.3: Schematische weergave aanwezigheid spanningsveld openheid en geslotenheid in de fases van een project (bron: auteur).

4.3.3 Bestuurbaarheid versus flexibiliteit

Het spanningsveld bestuurbaarheid en flexibiliteit is het derde spanningsveld waarnaar gevraagd werd in de interviews.

“Bij dit soort dingen is adaptiviteit super belangrijk. Je denkt ergens aan te beginnen, maar morgen is het al anders dan je hebt vastgesteld” (S. Dommeck, projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018), zo opent de projectleider Nextbike het gesprek over flexibiliteit. In de snel veranderende werkelijkheid betekent dat volgens hem:

“... dat je kaders moet stellen waarbinnen je mag acteren. En dat je daarbij ook duidelijk moet maken aan iedereen want die kaders zijn: “Wat zijn de financiële middelen?”, “Wat ga je doen met die middelen?” Bedenk dat vooraf, maar zeg ook dat als we een goed verhaal hebben om het product tot een hoger niveau te brengen, dat het bijgesteld kan worden”.

- S. Dommeck (projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018)

Zijns inziens wordt er enerzijds op dit moment te weinig flexibiliteit ingebouwd in het project Nextbike, zowel tijd- als geld-technisch. Zo moeten er na 2 jaar vanaf de start van de pilot 25 locaties gerealiseerd zijn, voor een bepaald bedrag. Anderzijds is wellicht ook sprake van iets wat hij *“super-flexibiliteit”* noemt, omdat er op dit moment (nog) geen visie bestaat waar naartoe gewerkt wordt. Het ontbreken van de stip aan de horizon heeft volgens de projectleider Nextbike zowel voor- als nadelen:

“Het zou de snelheid denk ik verhogen dat we er komen waar we willen zijn en ik denk dat je meer partijen meekrijgt als je een duidelijke visie hebt, maar ik denk ook dat je heel veel partijen ziet afhaken als je een duidelijke visie hebt want mensen kunnen zich ermee identificeren of juist niet. ... [Wanneer er wel een duidelijke visie opgesteld zou worden] krijg je meer commitment en meer geld. Als je mij overtuigt dat je goed bezig bent dan ga ik kijken wat ik voor je kan doen”.

- S. Dommeck (projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018)

Een overheid wil in dit project bestuurbaarheid hebben, en door het gebrek aan een visie merkt de projectleider Nextbike dat er kansen gemist worden:

“[De overheid wil] weten waar ze hun geld aan het uitgeven zijn ... die houden dus wel elke keer de deur open zo van “jongens vertel nou wat je wil, want als je dat vertelt durf ik met je mee te denken over hoe ik dit ga meenemen in het fietsplan, of het in de mobiliteitsvisie kan stoppen, zolang jullie dat niet doen, doen wij dat ook niet”. Dus in dat opzicht zorgt te veel flexibiliteit ervoor dat de overheid afhaakt”.

- S. Dommeck (projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018)

Omdat er geen contract bestaat tussen de gemeente Maastricht en Nextbike, is er niks af te dwingen. Wel kan de gemeente sturen op de ontwikkelingen doordat zij bijvoorbeeld over de inpasbaarheid gaat:

“De eerste fase hebben ze aanvragen gedaan en wij hebben gekeken omtrent de inpasbaarheid. Dat is niet altijd een ja. Sommige locaties kunnen gewoon niet, maar dat is de afweging waar je als overheid altijd mee zit. Daar zit wel een positieve insteek. We kunnen dus wel sturen op ruimtelijke inpasbaarheid. ... De gemeente is voor haar grondgebied eigenaar van de openbare ruimte, dus wij bepalen wat er gebeurt. Dus eerder een gunst die we iemand verlenen maar niet een recht”.

- F. Wahls (verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht, p.c., 07.03.2018)

Bij het project Zuid-Limburg in Beweging is de samenwerking tussen de dienstverlenende partij Innovactory en Maastricht Bereikbaar op een andere manier verlopen dan vooraf bedacht. Bij de uitvraag is een Programma van Eisen (PvE) opgesteld, dat na de aanbesteding is vertaald in een contract tussen beide partijen. Echter, de definiëring van een ‘spitsmijding’ in de ogen van Maastricht

Bereikbaar wijkt af van de algemene definiëring. Landelijk betekent een spitsmijding het mijden van vervoer gedurende twee tijdssloten, één in de ochtend (van 07.00 – 09.00 uur) en één in de avond (van 16.30 – 18.30 uur). Maastricht Bereikbaar hanteert een strengere variant, namelijk dat er ook nog aantoonbaar ander gedrag vertoond moet worden wil er sprake zijn van een spitsmijding:

“Dus als je voor of na de spits gaat is dat geen aantoonbaar ander gedrag dus dat het niet mee. Dus als je thuis blijft werken is dat ook geen aantoonbaar gedrag dus telt dat ook niet mee. Dus alleen als je kan laten zien dat als je in plaats van in de spits in de auto nu op de fiets of met de bus gaat is het voor onze spitsmijding. En dat percentage van het "normale" spits mijden, die aan de andere regels gebruiken, is dat maar 15%.”

- R. van Baaren (projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018)

Met het aanhouden van de definitie van Maastricht Bereikbaar zou er maar 15% van de 2.000 gevraagde spitsmijdingen gerealiseerd kunnen worden. *“Dat komt ook omdat die 2.000 gebaseerd is op het aantal auto's dat überhaupt over de brug gaat en hoeveel deelnemers daarvan potentieel kunnen zijn, of dat potentieel een spitsmijding zou kunnen maken”* (R. van Baaren, projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018). Dit leidde tot een heroverweging van het contract, wat druk uitoefende op de samenwerking tussen beide partijen. Zo is de programmamanager externe projecten Innovactory en lid projectteam Zuid-Limburg in Beweging van mening dat:

“... dit soort projecten nog teveel worden uitgevoerd in opdrachtgever- opdrachtnemerschap. Dus ze beginnen heel erg met het idee dat we gaan samenwerken en het samen gaan doen, maar uiteindelijk eindigt het bijna altijd in "jullie hebben de aanbesteding gewonnen, jullie zijn verantwoordelijk, we houden jullie aan het PvE". Dat is waar het in een nutshell op neerkomt. Natuurlijk passen ze de regels aan omdat zij ook en succes willen boeken, maar ik vind nog steeds dat het niet altijd super soepel gaat. Het is niet zo dat wij daar samen voor staan. Het wordt heel snel "jullie" en "wij"”.

- S. Bollars (programmamanager externe projecten Innovactory, lid projectteam Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 23.02.2018)

De projectleider werd ingevlogen rond het moment van de oplevering van het eerste deel van de opdracht. Hij vertelt:

“Mijn grootste uitdaging was in het begin om te zorgen dat er meer gefocust werd op samenwerking, dus op wat wel mogelijk was binnen de randvoorwaarden van het contract, dan specifiek ook alle puntjes en komma's van het contract te benadrukken. Zeker ook omdat er bij het begin van het project onrealistische doelstellingen zijn opgegeven, door Maastricht Bereikbaar. Dan kun je natuurlijk zeggen "Ja goed, de opdrachtnemer heeft daar ook voor getekend", die heeft het contract ondertekend dus is daar medeverantwoordelijk voor en kan je daar ook voor afrekenen. Aan de andere kant hadden wij ons niet gerealiseerd dat het onmogelijk was. ... maar dan kun je beter de samenwerking aangaan door te zeggen "oké, dit hebben we geconstateerd maar wat kunnen we dan wel nog, wat is dan nog wel mogelijk is het programma?.”

- R. van Baaren (projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018)

Uiteindelijk stond het project voor een keuze tussen twee opties, het stoppen van het programma of het bijstellen van de doelen. Wanneer het contract zoals in eerste instantie opgesteld zou worden gehandhaafd, dan zegt de projectleider Zuid-Limburg in Beweging dat er een situatie werd gecreëerd *“... waar je eigenlijk alleen maar tegen elkaar aan het vechten bent. Dan had je het minimale gekregen wat er te behalen was”* (R. van Baaren, projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018). Er zijn realistischere doelstellingen neergezet en gefocust op wat er wel goed ging. Dit flexibel zijn in het contract, en dan met name op het moment dat er al een contract opgesteld is, komt met de nodige uitdagingen:

“... het is natuurlijk wel een Europese aanbesteding geweest, en daar zit natuurlijk wel op deze wetgeving aan en ook Nationale wetgeving, over wat wel en niet mag binnen zo'n contract. En als je daarmee min of meer onderbouwd de ruimte kan zoeken, dan heb je al een soort van het speelveld gecreëerd waarom het makkelijker is om andere dingen op te pakken, andere doelstellingen te creëren zonder het volgende doel te verliezen natuurlijk. Enige flexibiliteit is zeker nodig, wat rechtmatig is binnen de wetgeving natuurlijk, en binnen het beleid van Maastricht Bereikbaar”.

- R. van Baaren (projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018)

Dit heeft de projectleider gewaarborgd door samen met de opdrachtgever Maastricht Bereikbaar en de dienstverlener Innovactory naar een gedragen alternatief te zoeken wat ook belangrijk is en meerwaarde levert:

“[Door open met elkaar te kijken naar deze alternatieven] kan je aan de opdrachtnemer vragen wat zij anders kunnen doen en wat hun gedachten daarbij zijn. Wat zij nog wel realistisch achten en dat zij denken dat kan. Daar moet je nog wel natuurlijk voor werken: het is niet dat dat zomaar naar ze toe komt, daar moet je een modus in vinden”.

- R. van Baaren (projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018)

Juist door flexibel te zijn en met een alternatief te komen dat afwijkt van het eerste contract, kwam het spanningsveld tussen flexibiliteit en bestuurbaarheid hier op gespannen voet te staan. Het contract tussen Maastricht Bereikbaar en Innovactory is onderhevig aan het contract van het IMMA Raamwerk, dat beheerd wordt door het ministerie van IenM, alsmede de Nederlandse en Europese wetgeving. Het gevonden alternatief is daarom vervolgens nog fiscaal en juridisch getoetst door het ministerie van IenM (R. van Baaren, projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018).

In het project Fiets ITS heeft het spanningsveld flexibiliteit versus bestuurbaarheid zich vooralsnog niet sterk voorgedaan. Fiets ITS valt onder Talking Traffic, dat gebaseerd is op het IMMA Raamwerk van het ministerie van IenM. Daarmee kan Maastricht Bereikbaar enkel onder Talking Traffic gebruik maken van de partijen die zich daarbinnen bevinden. De bestuurbaarheid ligt voornamelijk op landelijk niveau:

“Als gemeente kunnen wij geen of nauwelijks invloed uitoefenen op het proces wat landelijk loopt. Daar zitten we wel aan tafel en kunnen we een mening vormen, maar daar zijn we 1 van de vele schakels. Dus we praten wel mee maar daar zijn we zeker niet sturend of leidend”.

- F. Wahls (verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht en lid werkgroep Fiets ITS, p.c., 07.03.2018)

De projectleider Fiets ITS vult aan dat het project dus ook onderhevig is aan de contracten die onder Talking Traffic gelden. Daarbij zijn geen afspraken gemaakt over verplichte afname:

“Vanuit de werkgroep [is] gezegd dat wij die diensten niet goed genoeg achten op dit moment. Dus die app voldoet niet aan onze wens. Hij is nu niet veilig dus gaan we er nu niks mee doen. En natuurlijk zijn de afspraken gemaakt, en dat is heel goed, maar nu doe ik dus alsnog niet. De echte juridische spelregels weet ik niet, maar die zijn er ongetwijfeld. Ik weet wel dat andere regio's gewoon doorgaan los van cluster 3. Dus dat kan ook op eigen houtje.”

- A. Maaskant (Projectleider Fiets ITS, p.c., 29.03.2018)

Bij de uitvoering van het project heeft de gemeente Maastricht wel de bestuurbaarheid in handen:

“In welk product we hier op straat neer gaan zetten, daar gaan we zelf over. Wij zijn ook eigenaar⁸. We hebben eigenlijk een menukaart gemaakt. Alle marktpartijen die hebben meegedaan aan Talking Traffic op cluster 1, 2 of 3, hebben gezegd wat zij aanbieden. Wij als overheid hebben gezegd dat als wij een locatie willen ombouwen, dat we gaan kiezen uit die menukaart. Dus wij bepalen of we iets willen, op welke locatie we wat willen, en we kiezen vervolgens uit die menukaart, waar alleen maar producten op staan die voldoen aan de open standaarden”.

- F. Wahls (verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht en lid werkgroep Fiets ITS, p.c., 07.03.2018)

Daarnaast is de gemeente voor wat het product betreft flexibel, gezien er onder Talking Traffic verplicht open standaarden worden ontwikkeld:

“Er is weliswaar een menukaart met producten, maar welke wij daaruit kiezen bepalen we zelf. Daar zijn we dus ook flexibel tegenover de marktpartij. Daar waar we voorafgaande altijd gedwongen waren, als we een automaat van de ene hadden, dan moesten we ook die hele cyclus maken bij die ene fabrikant, nu kunnen we best zeggen dat we van de ene fabrikant de automaat hebben, maar het kastje wat erin komt, komt bij een andere fabrikant vandaan. Die vrijheid hebben we nu wel, omdat de standaarden nu open zijn. Dat was het eerst niet. Dat moet je goed vastleggen in je regels, dat is een hele opgave ... er zijn, even in een hele grote lijn, 5 fabrikanten die verkeerslichten kunnen leveren, en eigenlijk doen ze alle 5 mee. Ze hebben eigenlijk geen keuze”.

- F. Wahls (verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht en lid werkgroep Fiets ITS, p.c., 07.03.2018)

Buiten het gehele Talking Traffic-traject om is de gemeente Maastricht en Maastricht Bereikbaar ook flexibel:

“Als Maastricht ben je natuurlijk vrij om fiets projecten te doen. Dat mag. We hebben de keuze gemaakt om te zeggen: “nee we gaan het eerst binnen cluster 1, 2 en 3 doen”. Dat is een keuze. Iedereen voelt wel een beetje aan dat het kan gaan mislukken en vooral in cluster 3, maar dan weten we dat. Dan weten we in ieder geval wat er niet werkt. Dat komt ook omdat niemand het echt heeft uitgeprobeerd. Wij gaan dit eens gewoon proberen om die kennis te ontwikkelen. Wij praten dus ook wel met andere partijen buiten dit. We zijn natuurlijk gek als we wachten tot op dit gaat mislukken. Dus nummer één is via Talking Traffic maar er is ook een back-up plan. ... Formeel gaat dat dan wel buiten Talking Traffic om”.

Die flexibiliteit zal ten goede moeten komen aan de veranderende en snel ontwikkelende technologieën binnen de branche.

Synthese

Bestuurbaarheid en flexibiliteit is dus in de drie cases in meer of mindere mate terug te zien.

Zoals Spit & Zoete (2009, p.132) stellen is het hebben van bestuurbaarheid van belang voor de zakelijke rechten van de belanghebbenden. In projecten is te sturen op afspraken die vastgelegd zijn in een contract. Dit contract gaat pas van kracht in de ontwerp- of voorbereidingsfase. Om die reden is er voorafgaand aan de uitvoering nauwelijks sprake van bestuurbaarheid en veel van flexibiliteit.

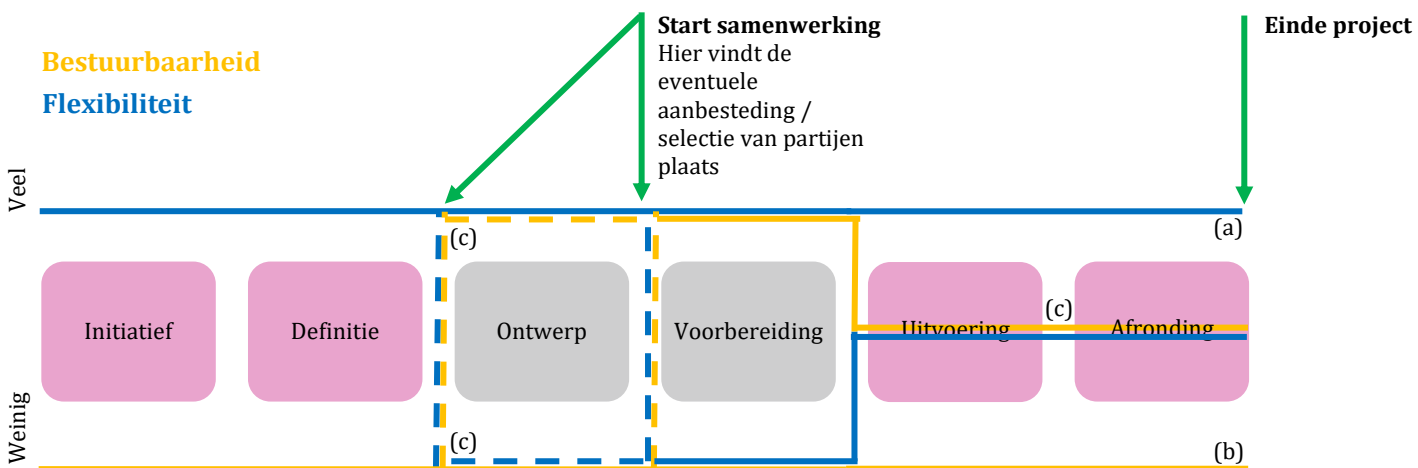
In het geval van Nextbike is de bestuurbaarheid lastig te waarborgen aangezien er geen direct contract bestaat tussen de dienstverlener en de gemeente Maastricht of Maastricht Bereikbaar. De bestuurbaarheid wordt hier daardoor enkel op inpassingsniveau gewaarborgd door het al dan niet aanwijzen van locaties waar het project zijn stallingen kan ontwikkelen. In de figuur 4.4 wordt dit getoond door gele lijn (b). Binnen het project Zuid-Limburg in Beweging is de bestuurbaarheid daarentegen wel sterk terug te zien. Hier kon sterk gestuurd worden op het contract. In het onderliggende PvE stonden de eisen waar de dienstverlener ‘ja’ tegen heeft gezegd, en waar deze zich

⁸ Naast dat de gemeente Maastricht lid is van de werkgroep Talking Traffic, is de gemeente ook eigenaar van de VRI's die in de gemeente staan.

aan moet houden. In deze casus is het aanpassingsvermogen bij veranderende omstandigheden zoals omschreven door Hartmann & Albrecht (2014), Van den Broek & Van der Heiden (2013), Faludi (1985), Baumol & Oates (1988) en Tjepkema (2012) in grote mate op de proef gesteld. De ruimte in het originele contract tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer en alle bovenliggende contracten en wetten waar dit contract aan moest voldoen, is maximaal opgezocht om de flexibiliteit toe te kunnen passen die nodig bleek om het project niet te hoeven stoppen. Het resultaat hiervan zijn de blauwe en gele lijnen (c)⁷. Omdat het project Fiets ITS zich uitrolt binnen het overkoepelende partnership van Talking Traffic vanuit het voormalige ministerie van IenM, ligt bij laatstgenoemde de bestuurbaarheid. Daarbinnen, en daarnaast als eigenaar van VRI systemen in de stad, zijn de gemeente Maastricht en Maastricht Bereikbaar wel de partijen die bestuurbaarheid kennen. Zij kunnen sturen op gewenste resultaten vanuit hun eigendom en ruimtelijke inpassing.

Bij het project Nextbike is gedurende het gehele project een grote mate van flexibiliteit aanwezig (zie in onderstaande figuur 4.4 de blauwe lijn (a)), wat door Buuren e.a. (2010, p.6) wordt omschreven als het aan kunnen passen van wet- en regelgeving gedurende het planningsproces. Gezien er in het project geen duidelijke visie is, en er enkel de afspraak tussen de gemeente Maastricht en Arriva-Nextbike bestaat dat zij in 2 jaar tijd 25 locaties realiseren, is Arriva-Nextbike verder vrij om gedurende het proces veranderingen door te voeren. Bij het project Zuid-Limburg in Beweging heeft flexibiliteit zich in een zeer grote mate voltrokken, ter illustratie weergegeven in figuur 4.4 als de blauwe lijn (c)⁷. Hier is het bestaande contract tussen beiden waar mogelijk aangepast wegens veranderde omstandigheden, waarmee de bestuurbaarheid volgens het contract verminderd werd, te zien in de figuur 4.4 in de gele lijn (c)⁷. Het project Fiets ITS is flexibel binnen de bestaande regelgeving zoals opgesteld bij Talking Traffic. De toekomst moet bij dit project uitwijzen in hoeverre hier dit spanningsveld voor doet.

Idealiter wordt in het kader van dit spanningsveld in projecten een contract gesloten tussen partijen waarbij flexibiliteit ingebouwd wordt. Doordat de Smart Mobility-branche relatief jong is in hun samenwerking met publieke partijen, kan bij tegenvallende resultaten, die wellicht afkomstig zijn door miscommunicatie of andere definiëringen, worden bijgestuurd binnen het bestaande contract wat zorgt voor het op dat moment de meest haalbare resultaten.



Figuur 4.4: Schematische weergave aanwezigheid spanningsveld bestuurbaarheid en flexibiliteit in de fases van een project (bron: auteur).

4.3.4 Verantwoordelijkheid versus efficiëntie

Het spanningsveld verantwoordelijkheid versus efficiëntie kan een grote weerslag hebben op projecten. Door in de interviews te vragen naar gemeenschappelijke einddoelen en vastgestelde verantwoordelijkheden wordt getracht dit spanningsveld uit te diepen.

In het project Nextbike “*is dat gezamenlijke doel aan de voorkant niet echt besproken*” (F. Wahls, verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht, p.c., 07.03.2018). De reden hiervoor is dat Maastricht Bereikbaar bezig was met een soortgelijk project toen Arriva een fietsdeelsysteem aanbood in hun OV-concessie. De projectleider Nextbike van Maastricht Bereikbaar is toen de samenwerking met Arriva aangegaan. De verkeerskundig adviseur van de gemeente Maastricht (F. Wahls, p.c., 07.03.2018) legt uit dat dit afwijkt van de normale gang van zaken:

“Normaal ga je verkennen met wie je aan tafel zit en er dan een gezamenlijk project van maken. Dit was nu niet het geval. Nu kwam een partij die graag deelfietsen wilde aanbieden. Die aanleiding was dus anders. ... Hier kwamen toevallig wat dingen bij elkaar die voor iedere partij mooi waren”.

- F. Wahls (verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht, p.c., 07.03.2018)

De projectleider Nextbike van Maastricht Bereikbaar (S. Dommeck, p.c., 19.02.2018) heeft “*... nooit een doel voorbij zien komen vanuit Arriva of de provincie. ... Ja een doel van 25 locaties. En that's it. Maar waarom? Waar? Wat?*”. Arriva en Nextbike hebben bij de start van het project geen visie geformuleerd, of althans niet een die is gedeeld met de provincie Limburg, gemeente Maastricht of Maastricht Bereikbaar. De enige afspraak die nu tussen alle partijen staat is dat er in Maastricht na twee jaar 25 Nextbike-stations gerealiseerd zijn. De afwezigheid van een duidelijke visie of concrete afspraken zorgt er volgens de projectleider Nextbike (S. Dommeck, p.c., 19.02.2018) voor dat hij niet kan sturen. Ook vraagt hij zich af of er nu het optimale uit het project gehaald wordt:

“... doordat je nooit met elkaar deelt waar je eigenlijk naar toe wil, kun je ook elkaar ook niet gaan helpen. Je komt nooit achter de algemene deler van alle partijen, als je dat niet deelt met elkaar. Als je dingen met elkaar niet deelt zoals: “Ik wil graag groeien naar 25, en ik wil dat graag op die lijnen”, en de gemeente zegt: “Wij willen op die lijnen eigenlijk dit en dit”, [dan kun je zeggen] “Oh dat is mooi, zullen we dat dan samen gaan oppakken?” Dat gebeurt bijna niet als je dat niet met elkaar gaat delen, met verantwoordelijkheid en afspraken, en die stip op de horizon waar je naar toe wilt. Dat is het voordeel van een stip op de horizon hebben. Daar kun je je aan committeren. ... Zolang je dat niet gaat uitdragen en het alleen een product is, dan ben je hapsnap werk aan het verrichten”.

- S. Dommeck (projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018)

Dit is volgens hem zonde omdat er veel potentie in het project zit. Wat hij daarvan terugziet in de organisatie van Arriva en Nextbike, is dat zij nog wel uren beschikbaar stellen het project uit te rollen. Dit is nog niet genoeg om te kunnen doorpakken op het niveau dat Maastricht Bereikbaar graag zou zien:

“Ze zetten er dus wel mensen op maar het is eigenlijk net niet genoeg om die stap naar een hoger niveau te brengen. Ze doen het, ze draaien, het is prima, maar eigenlijk wil je visie, en wil je verder pakken. Je wil doorzetten, draaien, flyers maken, proposities bedenken van hoe gaan we dit tot een succes maken. Daar zijn ze echt nog niet mee bezig”.

- S. Dommeck (projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018)

Anderzijds ziet de projectleider ook veel efficiëntie in het project terugkomen, waarbij het lastig in te schatten is of dit toe te schrijven is aan het achterblijven van een visie:

“Als ik kijk naar wat we allemaal aan het bereiken zijn zonder die visie, dan doen we het eigenlijk best wel goed. We hebben zeven locaties die goed worden gebruikt, we zijn bezig om er een ov-chipkaart

techniek aan te koppelen. Ze zijn druk bezig om uit te breiden, dat lukt. Dus we komen een heel eind. ... Het is [dus] super efficiënt wat we nu doen, want je hebt geen ballast van dingen die andere partijen willen. Je bent gewoon je ding aan het doen. Maar of je daarmee voldoende uit je project haalt is de vraag. Misschien hadden we nu al lang 25 locaties gehad, als we allemaal met elkaar gedeeld hadden wat we willen”.

- S. Dommeck (projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018)

De projectleider Nextbike mist dus de visie en het zicht op de doelen vanuit de verschillende partijen. Hij vindt dat deze doelen per partij bij alle partijen helder moeten zijn.

“Als je dat doet dan kun je met elkaar tot een algemene deler en een project komen, die gedragen wordt binnen de kaders van iedereen die dat wil. En je ziet toch vaak bij dit soort projecten dat iedereen toch zijn agenda voor zich houdt”.

- S. Dommeck (projectleider Nextbike, p.c., 19.02.2018)

Hoewel de projectleider Nextbike vertelt dat dit in dit project niet het geval is en de doelen niet duidelijk zijn geformuleerd aan de voorkant, vult de verkeerskundig adviseur van de gemeente Maastricht deze doelen in:

“Het zou raar zijn wanneer we als gemeente een negatieve grondhouding zouden hebben ten aanzien van deelfietsen. Dat wanneer het erop aankomt zegt dat we het allemaal niet willen. Net zoals dat MB zou zeggen met alle marketing dat we deelfietsystemen willen omdat dat leidt tot spitsmijdingen, maar we helpen niet mee met het promoten. Nextbike moet er eigenlijk inzitten van “we hebben deelfietsen want dat is namelijk ons businessmodel, daar verdienen we geld mee en we moeten de aandeelhouder en directeuren tevredenstellen”. Dus dat zijn een beetje de drie verschillende einddoelen. En dan krijg je het over het gemeenschappelijk belang. Dat is wel waarover we om tafel zitten”.

- F. Wahls (verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht, p.c., 07.03.2018)

Het spanningsveld tussen verantwoordelijkheid en efficiëntie heeft in het project Zuid-Limburg in Beweging tot veel discussie geleid. In het project was er sterk sprake van het vooraf formuleren van een gemeenschappelijk einddoel, het realiseren van ‘Minder Hinder’. *“Dat Minder Hinder heb je dan geconcretiseerd in een aantal spitsmijdingen een op een aantal corridorstrajecten met een aantal doelgroepen”* (R. van Baaren, projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018). De verantwoordelijkheden die hierbij toekomen aan de partijen zijn voorgaand aan de start vastgelegd, resulterend in het contract:

“Als je het technisch bekijkt, het contract heeft natuurlijk een Programma van Eisen. En al die eisen zijn natuurlijk een bepaalde verantwoordelijkheid die ze moeten doen, dus bepaalde dingen die ze moeten opleveren of dingen die ze moeten uitvoeren. Dan heb je 500 eisen waar ze aan moeten voldoen, en dan moeten ze ook een verificatie op uitvoeren, of ze voldaan hebben aan die eis”.

- R. van Baaren (projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018)

De projectleider van Zuid-Limburg in Beweging stelt daarbij dat hij verantwoordelijkheid meer als ‘betrokkenheid bij het project’ ziet, aangezien het in een project van groot belang is dat partijen betrokken zijn bij het proces en eindresultaat.

Bij dit project zijn in het contract afspraken vastgelegd in de vorm van een bonus-malus regeling. Wanneer doelstellingen worden behaald ontvangt de dienstverlener een bonus. Zo niet, dan moet deze een malus afdragen. In deze sector is dat een veel voorkomende regeling die opgenomen wordt, aldus de projectleider Zuid-Limburg in Beweging (R. van Baaren, projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018). Hij stelt daarbij dat *“... Die bonus-malus niet altijd goed [heeft] gewerkt, ook met de*

onrealistische doelstellingen. Dus daar zijn we wel flexibel in geweest om dat, gedurende het project natuurlijk van twee jaar, te optimaliseren” (R. van Baaren, projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018). De programmamanager externe projecten Innovactory vertelt:

“Het gemeenschappelijke einddoel wordt eigenlijk een soort van vertroebeld door het PvE, en de bonus-malusregelingen. Ik heb hier bijvoorbeeld 14 gezinnen waar wij voor moeten zorgen. Er moet geld dus overblijven om de jongens hier te kunnen betalen. Aan de andere kant is er een opdrachtgever die kijkt naar spitsmijdingen. Dus die euro's die we uitgeven aan de spitsmijdingen, past dat nog binnen de doelstellingen? Dat is wel een spanningsveld. Wij schrijven in om een 1000 spitsmijdingen te realiseren in dit geval. Maar die 1000 spitsmijden moeten wel binnen het budget. Daar zit wel degelijk een verschil in”.

- S. Bollars (programmamanager externe projecten Innovactory, lid projectteam Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 23.02.2018)

De projectleider herkent dit en vult aan:

“Een bonus-malusregeling is altijd een regeling waar een spanningsveld ontstaat. Want de dienstverlener wil de doelstelling halen en beter halen om meer geld te krijgen, maar als er iets misgaat buiten zijn “Scope Of Control”, dan voelt hij alsof hij gestraft wordt voor iets maar die niks aan kan doen, ook al heeft hij het misschien een anderhalf jaar eerder wel zo afgesproken, nog niet alle feiten kennende. Als je natuurlijk een ondernemer hebt die het gevoel heeft dat hij wordt gestraft voor iets wat buiten zijn Control is, dan is hij ook niet meer betrokken bij project. “Als we zo met elkaar willen omgaan, dan doen we ook maar het minimale, dan proberen we nog het Break-even te spelen”. Dan hebben wij ons gelijk gehaald maar zijn wij ook verantwoordelijk voor het eindresultaat, en we weten al dat we dat niet krijgen en daarnaast hebben we geen fijne samenwerking meer voor de rest van het half jaar”.

- R. van Baaren (projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018)

Hoewel het invoeren van bonussen volgens de projectleider Zuid-Limburg in Beweging mensen wel kan *“motiveren om meer te halen dan dat je gezamenlijk hebt afgesproken”* (R. van Baaren, projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018), heeft de tegenhanger van bonussen, namelijk de malussen, er in dit project en contract voor gezorgd dat het gemeenschappelijke einddoel werd verstoord, ten koste van efficiëntie. De programmamanager externe projecten van Innovactory vindt in dit geval dat *“malussen ... niet meehelpen in de effectiviteit. Dat betekent namelijk dat je aan de projectmanagement kant een heel erg spanningsveld creëert.* (S. Bollars, programmamanager externe projecten Innovactory, lid projectteam Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 23.02.2018). De projectleider Zuid-Limburg in Beweging voegt daaraan toe dat het kan dat *“je een beetje de gezamenlijke doelstellingen uit het oog [verliest]”* (R. van Baaren, projectleider Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 21.02.2018). Het niet opnemen van een malus in het contract neemt volgens de programmamanager externe projecten van Innovactory niet weg:

“... dat wij ons er niet verantwoordelijk voor voelen. Wij hebben het ook wel door dat het met gemeenschapsgeld gebeurt, en wij willen het ook succesvol maken. Maar op een gegeven moment kom je op een punt, want de uitvraag werd dermate scherp ingestoken, dat we ons afvragen of het ooit een succes had kunnen worden op deze manier. Daar zijn we goed uitgekomen uiteindelijk. Dat spanningsveld, van hoe toon je nou aan dat de theorie nooit succes had kunnen worden? Dat heeft mij behoorlijk wat kopzorgen gekost”.

- S. Bollars (programmamanager externe projecten Innovactory, lid projectteam Zuid-Limburg in Beweging, p.c., 23.02.2018)

Bij het project Fiets ITS *“heeft elke partij zijn eigen doel. ... Talking Traffic heeft als keten ook zelf weer het doel het slimme inrichten van je verkeersmanagementsysteem, van de mogelijkheden van jouw mobiliteit en bereikbaarheid.”* (A. Maaskant, projectleider Fiets ITS, p.c., 29.03.2018). De bedrijfsvoeringsmanager van Maastricht Bereikbaar en tevens lid van de werkgroep Fiets ITS vult deze doelen bij het project verder in:

“Voor de marktpartijen is het einddoel omzet en opschaalbaarheid, terwijl de overheid positionering wil en een politiek belang heeft. Eén van de speerpunten van de minister is innovatie, en natuurlijk veiligheid, snellere doorstroming. Dat is het ultieme doel: het optimaliseren van verschillende doelgroepen in het verkeersmanagementsysteem”.

- A. van Zaanen (bedrijfsvoeringsmanager en lid werkgroep Fiets ITS, p.c. 19.03.2018)

Om deze verschillende doelen gezamenlijk te behalen zijn in een partnership / contract afspraken gemaakt over verantwoordelijkheden bij de verschillende partijen, die daarmee ook zijn vastgesteld en geborgd (F. Wahls, verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht en lid werkgroep Fiets ITS, p.c., 07.03.2018). Hierin zijn ook deadlines gesteld om de efficiëntie te waarborgen, waarbij vroegtijdig is gebleken dat de eerste deadlines niet gehaald zijn. Dit feit laat gelijk zien dat het efficiëntie wordt beïnvloed door het verschil in doelen bij partijen:

“31 december vorig jaar ... zou alles geplaatst moeten zijn. De VRI's lopen al heel erg uit. Het is nog wel naar IenW gecommuniceerd. En dat is een heel bestuurlijk verhaal geweest. Bij Talking Traffic zit er een programmabureau op. Zij zijn echt voor die keten, of die wel op tijd de lucht in gaat. Ik als projectleider Maastricht ben veel pragmatischer. Ik heb geen harde deadline. Als het 15 augustus niet is gebeurd zijn er geen harde consequenties voor mij. Wij hebben gezegd dat wij de school willen betrekken. Wij vinden het veel belangrijker dat het goed gebeurt dan dat het bij wijze van spreken gebeurt of snel gebeurt”.

- A. Maaskant (Projectleider Fiets ITS, p.c., 29.03.2018)

De marktpartijen worden op twee manieren verleid zich te committeren aan het project Fiets ITS. De eerste manier was door een investeringsbudget vrij te maken:

“... de minister heeft gezegd dat ze ITS een van de speerpunten maakt. Toen moest ook 10% van de beter benutten budgetten voor ITS bestemd zijn. Dan krijg je ineens geld en kan je iets gaan waarmaken. De uitspraak van de minister gaf de boost. In het programma zat 300 miljoen van de rijksoverheid en middels de 50/50 afspraak 300 miljoen van de regiopartijen. Daar heb je het over een investeringsvolume van 60 miljoen voor ITS. En met de marktpartij erbij, wederom 50/50, dan praat je over 120 miljoen. Dan kun je wel technologische ontwikkelingen doen met elkaar en heb je een basis te pakken. Daarmee heeft de uitspraak van de minister wel een boost gegeven aan de gehele ontwikkeling hiervan. Dat zorgde ervoor dat het in een stroomversnelling is gekomen”.

- F. Wahls (verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht en lid werkgroep Fiets ITS, p.c., 07.03.2018)

Daarnaast *“[kunnen] de marktpartijen ... niet anders, ze moeten wel, en natuurlijk hopen ze dat het iets oplevert”* (A. van Zaanen, bedrijfsvoeringsmanager en lid werkgroep Fiets ITS, p.c. 19.03.2018):

“Iedereen doet mee in het aanbestedingsproces. Als je landelijk zo'n grote ambitie hebt en dat ook vanuit Europa gezien toch wel iets innovatiefs is, en zo iets dusdanig groots is dat je alle regio's daarin mee krijgt, dan presenteer je eigenlijk een opschaalbaarheid en geef je als rijk wel aan dat je ambitie hebt, en dat er middelen zijn, omdat er dan een bepaalde opschaalbaarheid is. Logisch dat de markt dan denkt dat hij er niet aan ontkomt om mee te investeren. Dus het kost hun investering, ook al is het misschien niet altijd efficiënt, maar ze kunnen niet weg blijven want anders ga je niet mee in de technische ontwikkeling, dus eigenlijk is het een beetje noodzakelijk”.

- A. van Zaanen (bedrijfsvoeringsmanager en lid werkgroep Fiets ITS, p.c. 19.03.2018)

Door de opdeling in de drie clusters is elke partij verantwoordelijk voor een stukje van het project. De opdeling is gemaakt om oneerlijke concurrentie zo ver mogelijk te voorkomen en efficiëntie te waarborgen. Verschillende partijen werden verantwoordelijk voor een kleiner doel, wat het grotere doel dient. Het gehele proces werd dus opgeknipt. Om van elkaars ontwikkelingen op de hoogte te blijven zijn *“overlegstructuren ... met elkaar vastgesteld, en dat maakt het wel helder”* (F. Wahls, verkeerskundig adviseur gemeente Maastricht en lid werkgroep Fiets ITS, p.c., 07.03.2018). Het in stukjes knippen zorgt daarbij wel voor het risico de integraliteit uit het oog te verliezen:

“Het hele Talking Traffic is zo verkeersmanagement-gericht, dat er daadwerkelijk een persoon, de gebruiker, uit het oog wordt verloren. Utrecht en Rotterdam hameren er heel erg op: dat ze gaan kijken naar wat ze hen, de fietsers, kunnen bieden. En als het een crappy app is wordt niemand daar blij van en gaat niemand het gebruiken. Het kan voor een fietser ook opleveren dat er een betere spreiding door de stad komt. Zoals in Utrecht met de Uithof dat je de Biltstraat die heel druk is ontlast. Dat je het als manier gebruikt om een alternatieve route te laten kiezen als een serie goed afgesteld staat. Dat je makkelijk door rijdt op bijvoorbeeld een parallelle straat dat mensen denken: “dan fiets ik wel even daar, daar zijn geen stoplichten of staan ze allemaal op groen”. Dan kun je de fietser comfort bieden, en de stad en aantrekkelijker fiets stad maken”.

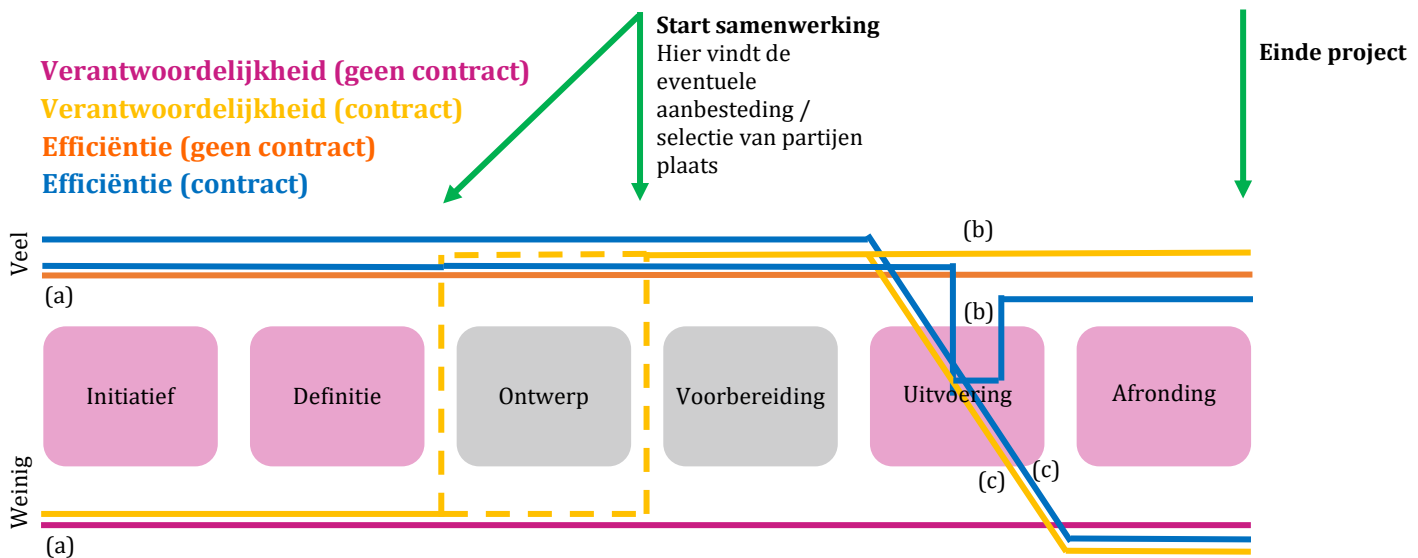
- A. Maaskant (Projectleider Fiets ITS, p.c., 29.03.2018)

Synthese

De literatuur stelt dat een gevoel van verantwoordelijkheid opspeelt wanneer de partijen die samenwerken aan een project een gemeenschappelijk einddoel kennen (Jessop, 1998, p.42). In het geval van het project Nextbike is dit gemeenschappelijke einddoel aanwezig, namelijk het implementeren van een fietsdeelsysteem. Hier zijn echter geen afspraken over vastgelegd, wat duidelijk leidt tot verschil in prioriteiten. Waar de gemeente Maastricht en Maastricht Bereikbaar aangeven dat ze willen meedenken en/of -helpen, komt het bij hen soms zo over dat Arriva en Nextbike hun prioriteiten elders hebben liggen. Dat komt de efficiëntie van het project niet ten goede. Dit project volgt dus de oranje lijn (a) en paarse lijn (a) in onderstaande figuur 4.5. In het project Zuid-Limburg in Beweging kenden Innovactory en Maastricht Bereikbaar ook hetzelfde einddoel, namelijk het realiseren van spitsmijdingen. Echter, door het opnemen van malussen in het contract tussen beiden, werd de dienstverlener afgerekend op hun prestaties in inhoud en tijd, ondanks dat zij zich daarvoor verantwoordelijk voelden. Uiteindelijk is het contract bijgesteld zodat het doel, weliswaar in mindere mate, alsnog behaald kon worden. Wanneer het contract werd gehandhaafd had dit naar alle waarschijnlijkheid geleid tot het noodgedwongen moeten stoppen met het project, en dus de laagst mogelijke mate van efficiëntie (zie gele en blauwe lijnen (b) in figuur 4.5). Tot slot kennen de partijen die werken aan het project Fiets ITS ook een gemeenschappelijk einddoel, namelijk het realiseren van een slim verkeersmanagement-systeem, waarbij wederom een ‘maar’ gehoord is, gelegen in de efficiëntie van het project. Doordat het project is opgedeeld in drie clusters zijn de verantwoordelijkheden verdeeld en kan elke cluster-partij zich richten op één deel van het project. In theorie zou dat de efficiëntie ten goede moeten komen, maar het tegengestelde blijkt: de cluster-3 partijen blijven achter met hun ontwikkelingen, en komen hun verantwoordelijkheden niet na waarmee ook de efficiëntie van het gehele project achterblijft. Dit project volgt de gele en blauwe lijnen (c) in de figuur 4.5.

Barret (2000, p.3) stelt dat het maken van duidelijke afspraken essentieel is om efficiëntie te waarborgen. De afwezigheid van de afspraken in het project Nextbike maakt dat het voor Maastricht Bereikbaar en de gemeente Maastricht lastig is invloed uit te oefenen op het project of deze op de juiste manier te steunen, wat ten koste gaat van de efficiëntie. In het project Fiets ITS zijn duidelijke afspraken tussen alle partijen geformuleerd, maar de verschillende partijen zijn door hun contracten verantwoordelijk gemaakt voor een klein deel van het geheel. Dit strookt met de snelheid, efficiëntie en integraliteit van het project. Hoewel vaak een te groot verantwoordelijkheidsgevoel leidt tot een verminderde mate van efficiëntie (Barret, 2000, p.3), zorgt het opsplitsen van verantwoordelijkheden er in dit project voor dat partijen het grotere plaatje missen door niet over hun verantwoordelijkheden heen te kijken. Ook dat leidt tot problemen, namelijk een verminderde integraliteit en efficiëntie. In het project Zuid-Limburg in Beweging kenden de partijen het sterkst het gemeenschappelijke einddoel, waarmee de verantwoordelijkheid sterk gevoeld werd. Barret, (2000, p.3) stelde het al, en in

dit project blijkt ook dat dit ten koste kan gaan van de efficiëntie. In dit project kwam het tot uiting op het moment dat bleek dat de resultaten niet behaald konden worden. Op dat moment moesten de doelen herijkt worden om door te gaan met het project, maar dat is wel ten koste gegaan van de vaart in het project.



Figuur 4.5: Schematische weergave aanwezigheid spanningveld verantwoordelijkheid en efficiëntie in de fases van een project (bron: auteur).

Elk spanningveld van Governance is dus te herkennen in de cases omtrent Smart Mobility-projecten. De verwachting was dat de spanningvelden zich al vroeg in het proces zouden aandienen. Uit de cases blijkt dat dat niet het geval is. Daar spelen de spanningvelden pas later in het project op. De reden hiervoor is dat de samenwerking tussen verschillende partijen niet eerder plaatsvindt in de cases. Het initiatief van Smart Mobility-projecten ligt, ondanks het feit dat het een relatief jonge branche is, vaak bij een publieke partij. Wanneer deze de eerste stappen heeft doorlopen vindt de zoektocht naar een geschikte samenwerkingspartner plaats, welke start in de uitvoeringsfase.

Vanaf dat punt is het per spanningveld en casus afhankelijk hoe deze eventueel verschuift. Daarbij wordt het grootste verschil veroorzaakt door of er wel of geen contract wordt gesloten met een of meerdere private partij(en).

Het manco van deze resultaten is dat niet de in alle cases alle betrokken partijen geïnterviewd zijn, dan wel dat de interviews met betrokken actoren gebruikt kunnen worden. Om die reden is besloten middels inter-onderzoekers betrouwbaarheid een vergelijking te maken tussen de in dit onderzoek onderzochte cases en de casus SmartwayZ.NL, het bereikbaarheidsprogramma van Zuid-Nederland welke is onderzocht in de Masterthesis en het artikel van Liedtke (2018a; 2018b). In dit artikel wordt het programma SmartwayZ.NL uitgelicht als casus waarbij wordt gekeken hoe een samenwerking overheden, markt- en kennispartijen, en andere belanghebbenden tot een beter programma kan leiden.

Liedtke (2018b, p.80) stelt dat integraliteit binnen sectoren van groot belang is om de programmadoelen te bepalen, waarbij zij opmerkt dat de “integraliteit moeilijk te bereiken is” (Liedtke, 2018b, p.80), doordat oplossingsrichtingen zich zo nu en dan niet binnen verwachte projectgrenzen laat vangen. Dit belang van integraliteit wordt in dit onderzoek ook herkend, maar dan binnen projecten en in de vorm van “knowledge”, hetgeen elke aangehaakte actor met zich meebrengt waarmee het meest volledige beeld wordt gevangen en de beste oplossing waarschijnlijker wordt gevonden. Ook daar blijkt dat de oplossing soms alleen ontstaat wanneer verschillende partijen samenwerken.

Uit de thesis en het artikel van Liedtke (2018a, p.1; 2018b, p.80) blijkt dat er, om de doelen te behalen, een transformatie nodig is in de verhoudingen tussen partijen. Ontwikkelingen die niet in

samenwerking ontstaan zouden zogezegd voor disconnecties kunnen zorgen en weinig kans van slagen hebben. Bij onderzoeksvragen moet daardoor de nadruk worden gelegd op het doel dat de oplossing dient te ondersteunen, en niet op de onderzoeksvragen an sich (Liedtke, 2018a, p.5; Liedtke, 2018b, p.33). Ook dit komt overeen met de bevindingen uit dit onderzoek: het succes van een project staat of valt met het te pakken krijgen van de juiste propositie welke aansluit bij de behoeften van de gebruiker, en niet bij het ontwikkelen van een mogelijke oplossing op zichzelf.

In deze thesis wordt gekeken naar vier spanningsvelden die zich voordoen bij Governance in Smart Mobility-projecten. Deze spanningsvelden worden in het kader van de inter-onderzoekers betrouwbaarheid getracht te herkennen in de thesis en het artikel van Liedtke (2018a; 2018b).

Het spanningsveld tussen samenwerking en concurrentie komt ook in Liedtkes onderzoek naar voren. Zij stelt dat er *“radicaal anders samengewerkt zou moeten worden om ... innovatieve oplossingen te laten concurreren ... [en] markt- en kennispartijen de mogelijkheid krijgen om hun ideeën toe te passen”* (Liedtke, 2018a, p.6). Ook haalt zij aan (2018a, p.10; 2018b, p.37) dat hulpmiddelen, zoals geld en mankracht, in de oplossingsruimte zo moet worden verdeeld dat ze het meest efficiënte doel dienen, wat niet altijd betekent dat dit binnen de sector blijft maar het geld en de mankracht ook bij een andere sector kan worden ingezet. Dit sluit aan op de concurrentie-kant van het spanningsveld, namelijk dat de partijen gedwongen worden de beste oplossing te bieden en daarmee de middelen toegereikt krijgen die zij nodig hebben.

Het tweede spanningsveld, dat van openheid versus geslotenheid, is niet terug te zien in de thesis dan wel het artikel van Liedtke (2018a, 2018b). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat in haar onderzoek niet expliciet is gekeken naar de vier spanningsvelden waardoor dit spanningsveld er niet uit te filteren is. Daarnaast zijn de onderzochte actoren de kennisinstellingen en de sectoren binnen overheden. Het kan zijn dat dit spanningsveld in samenwerkingen tussen en binnen deze partijen niet of minder aanwezig zijn dan wel tot uiting komen.

Het spanningsveld tussen bestuurbaarheid en flexibiliteit komt duidelijk naar voren. Er is binnen het programma van SmartwayZ.NL een sterke behoefte aan meer flexibiliteit (Liedtke, 2018a, p.9; Liedtke, 2018b, p.78), maar de programmadoelen worden dusdanig geoperationaliseerd dat de oplossingen veelal uit de traditionele hoek komen (Liedtke, 2018a, p.8). De zekerheid die deze vertrouwde oplossingen met zich meebrengt staan daarmee in de weg van de ontwikkeling van innovatieve alternatieven. Om hier toch ruimte voor te bieden wordt gepleit voor meer flexibiliteit (Liedtke, 2018b, p.56).

Ook het laatste spanningsveld, tussen verantwoordelijkheid en efficiëntie, is niet terug te zien in de thesis dan wel het artikel van Liedtke (2018a; 2018b). Hiervoor gelden de zelfde mogelijke verklaringen als hierboven genoemd.

Nu de resultaten zijn besproken wordt dit vierde hoofdstuk afgesloten. In het volgende hoofdstuk worden de hoofdvraag en deelvragen beantwoord, vindt de discussie plaats en worden er aanbevelingen gedaan.

5. Conclusie

In dit laatste hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale vraag van het onderzoek. Dit wordt vervolgd met de reflectie op dit onderzoek. Het hoofdstuk eindigt met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie

De algemene probleemstelling in deze thesis is de uiting van de vier spanningsvelden van Governance in Smart Mobility projecten. Deze spanningsvelden ontstaan door de betrokkenheid van meerdere partijen in projecten. De centrale vraag die in dit onderzoek wordt onderzocht luidt:

0. *In hoeverre zijn de vier spanningsvelden van Governance aanwezig in Smart Mobility-projecten bij Maastricht Bereikbaar en in hoeverre verschilt de aanwezigheid van deze spanningsvelden in de verschillende fasen van de Smart Mobility-projecten?*

Het onderzoek start met een theoretische inkadering, welke de theorieën raadpleegt die dit onderwerp ondersteunen. Vervolgens is in empirisch onderzoek een analyse gemaakt van drie casestudies. De theorieën en de casestudie samen geven een antwoord op de centrale vraag. Eerst wordt hier ingegaan op de zeven ondersteunende deelvragen, die tezamen resulteren in de beantwoording van de centrale vraag.

5.1.1 Beantwoording deelvragen

Deelvraag 1: “Wat wordt verstaan onder Smart Mobility-projecten, en in hoeverre sluiten de percepties van de betrokken actoren in Smart Mobility-projecten van Maastricht Bereikbaar aan bij de definities van Smart Mobility-projecten in de literatuur?”

De definitie van Smart Mobility-projecten bestaat uit twee delen. Enerzijds uit de definitie van Smart Mobility, anderzijds uit de definitie van projecten. Uit de literatuurstudie blijkt dat een Smart Mobility-project een uniek project betreft waarbij in moderne transporttechnologieën gebruik wordt gemaakt van ICT, om zo het (stads-)verkeer te verbeteren (Albino e.a., 2015; Benevolo e.a., 2013; Buhalis & Amaranggana, 2013; Yilmaz e.a., 2014; Ilarri e.a., 2015; Nam & Pardo, 2011). Aan het project wordt door een multidisciplinaire groep gewerkt aan een specifiek resultaat, dat binnen een bepaalde tijd en budget en door verschillende fasen te doorlopen wordt gerealiseerd. Een Smart Mobility-project hoeft niet plaats te vinden in combinatie met een aanbesteding en contract waarbij een externe partij wordt toegevoegd aan het project, maar het kan wel (Portny, 2010; Turner & Müller, 2003; Bos & Harting, 2012; Kennisbank Projectaanpak, 2019a; Kennisbank Projectaanpak, 2019b).

De betrokken actoren in Smart Mobility-projecten bij Maastricht Bereikbaar brengen daar een nuance in aan door te stellen dat (het gebruik van) ICT zeker een belangrijke plek inneemt in het project, maar dat het niet het primaire doel is van het project. Zij zien ICT als randvoorwaardelijke factor die de projecten ondersteunt, en koppelen het succes van het project verder niet aan de ICT, maar aan het hebben van een goede propositie. Voor de doorontwikkeling van de ICT op de lange termijn is het wel belangrijk dat ICT onderdeel wordt gemaakt van het project, echter, dit is niet belangrijk voor het project. Deze benadering valt niet samen met een specifieke fase van een project, maar wordt in de verschillende fasen die in de cases onderzocht zijn gedeeld.

Deelvraag 2: “Wat houden de vier spanningsvelden van Governance in?”

In 1998 herkende Jessop vier spanningsvelden van Governance. Deze spanningsvelden kunnen ontstaan wanneer partijen samen (gaan) werken om samen een ontwikkeling te realiseren. Een ontwikkeling kan in deze een project zijn, maar ook een opdracht of product. Jessop (1998) stelt dat het belangrijk is bij elk van de vier spanningsvelden de juiste balans te vinden. Daarbij is het afhankelijk van de situatie wat de juiste balans is.

Het eerste spanningsveld, samenwerking versus concurrentie, houdt in dat enerzijds een goede samenwerking kan zorgen voor vertrouwen, goede afspraken en communicatie, en daarmee het voorkomen van onduidelijkheden. Anderzijds kan concurrentie tussen partijen ertoe leiden dat er innovaties plaatsvinden wat de sector veerkrachtiger maakt in turbulente situaties. Partijen voelen

zich door concurrentie genoodzaakt zich te onderscheiden van hun gelijken, waardoor nieuwe en creatieve ideeën worden ontwikkeld en doorgevoerd (Jessop, 1998; Teisman e.a., 2009; Boschma e.a., 2012; Feiock, 2004; Ciborra, 1990). Een tussenweg wordt hierin gevonden door Nalebuff e.a. (1996). Zij stellen dat middels het zogenoemde coöpetitie de nadelen van beide extremen van het spanningsveld vermeden kunnen worden. Door krachten te bundelen en tegelijkertijd elkaar uit te blijven dagen om te blijven veranderen zou een win-win situatie gecreëerd kunnen worden.

Openheid versus geslotenheid is het tweede spanningsveld dat Jessop (1998) herkent. Waar openheid staat voor de mogelijkheid van het schuiven van (verantwoordelijkheden van) partijen of het elimineren van partijen, staat geslotenheid voor het tegenovergestelde en dus het vasthouden aan de rolverdeling en afspraken zoals in het begin gemaakt. Wanneer een (of enkele) partij(en) niet meer voldoen aan de benodigde kwaliteiten kan in het geval van een sterke mate van openheid de keuze worden gemaakt de koers te wijzigen op gebied van aangesloten partijen. Echter, partijen zijn in het geval van geslotenheid meer geneigd zich te committeren, grotere verplichtingen en investeringen te doen gezien zij zekerder zijn van hun return of investment (Jessop, 1998).

Het daaropvolgende spanningsveld, bestuurbaarheid versus flexibiliteit, wordt gedefinieerd aan de hand van de bestuurlijke capaciteit tegenover het aanpassingsvermogen bij veranderende omstandigheden (Jessop, 1998; Hartmann & Albrecht 2014; Van den Broek & Van der Heiden, 2013; Faludi, 1985; Baumol & Oates, 1988; Tjepkema, 2012). Bestuurbaarheid neemt toe door het opstellen van duidelijke wetten, regels en procedures, hetgeen zorgt voor stabiliteit, controle op en zekerheid van het te behalen beoogde doel. Echter, in een snel veranderende omgeving kan het zijn dat gedurende het proces de wens verandert. In het geval er flexibiliteit is ingebouwd in een proces, kan hierop bijgestuurd worden waarmee het veerkrachtiger wordt en de kans op een lock-in afneemt (Spit & Zoete, 2009; Hartmann & Needham, 2012; Buuren e.a., 2010; Gupta & Rosenhead, 1968; Kuijpers, 2012; Buitelaar & Sorel, 2010; Boschma e.a., 2012).

Jessop's (1998) laatste dilemma is verantwoordelijkheid versus efficiëntie. Een te bereiken gemeenschappelijk einddoel in een project kan voor verschillende partijen een ander onderliggend doel kennen. Het gevaar daarbij is dat de verschillende partijen andere prioriteiten stellen. Door in een dergelijke situatie verantwoordelijkheden vast te stellen kan worden voorkomen dat een project vertraging oploopt, gezien partijen worden gedwongen hun verantwoordelijkheden na te komen. Anderzijds brengt dit het gevaar met zich mee dat juist door het vaststellen van verantwoordelijkheden de efficiëntie van een project wordt verstoord. Dit kan komen doordat een partij zich te veel focust op de afspraken, terwijl dat niet per definitie de beste, snelste en/of goedkoopste manier is om het doel te behalen (Jessop, 1998; Barret, 2000).

De door Jessop in 1998 geformuleerde vier spanningsvelden zijn, de een sterker dan de ander, aanwezig bij programmaorganisatie Maastricht Bereikbaar. Aan de hand van drie casestudies zijn deze spanningsvelden onderzocht.

*Deelvraag 3: "Op welke manier is het spanningsveld **samenwerking versus concurrentie** aanwezig in Smart Mobility-projecten van Maastricht Bereikbaar?"*

Het spanningsveld samenwerking versus concurrentie speelt in de beginfase van de onderzochte Smart Mobility-projecten al snel op. Bij het uitvragen van een opdracht in de markt of het aandienen van een ontwikkeling vanuit de markt staat de programmaorganisatie Maastricht Bereikbaar in samenwerking met overheden voor de keuze voor een marktpartij. Hierbij wordt al dan niet een aanbesteding gestart, afhankelijk van het project in relatie tot de aanbestedingswet.

Indien er wordt gekozen een aanbesteding te starten, speelt het spanningsveld samenwerking versus concurrentie (Jessop, 1998) in de aanloop tot de contractondertekening sterk op bij de marktpartijen. Zij maken de keuze met elkaar samen te werken in een consortium of het tegen elkaar op te nemen in de aanbesteding. In dit onderzoek heeft in twee van de drie cases de selectie van marktpartijen plaatsgevonden middels een aanbesteding. Zo is bij de casus 'Zuid-Limburg in Beweging' een samenwerking in de vorm van een consortium ontstaan waarbij multidisciplinaire marktpartijen zich gezamenlijk hebben ingeschreven op de aanbesteding. De literatuur ziet een dergelijk consortium als een mogelijke vorm van coöpetitie (Nalebuff e.a., 1996) waarbij krachten worden gebundeld en partijen (en / of consortia) uitgedaagd blijven worden zich te veranderen. In dit

project concurreerde het consortium gedurende het aanbestedingstraject met de andere inschrijvers. Middels strikte aanbestedingseisen en het opgestelde Programma van Eisen in de uitvraag is er een contract gesloten tussen Maastricht Bereikbaar en het consortium dat het beste aansloot op de vraag. Bij de casus 'Fiets ITS' heeft de opdrachtgever, in dit geval het voormalig ministerie van Infrastructuur en Milieu, de uitvraag opgesplitst in drie clusters, waarbij marktpartijen zich op maximaal één cluster mochten inschrijven. Het doel hiervan was oneerlijke concurrentie te voorkomen en tegelijkertijd nieuwe en creatieve ideeën te laten ontwikkelen (Jessop, 1998; Teisman e.a., 2009; Boschma e.a., 2012; Feiock, 2004; Ciborra, 1990). Binnen deze clusters vond gedurende het aanbestedingsproces ook concurrentie op dezelfde manier als bij Zuid-Limburg in Beweging plaats. Hieruit blijkt dat wanneer het aanbestedingstraject is doorlopen en het contract is getekend de 'concurrentie'-kant van het spanningsveld binnen de opdracht grotendeels komt te vervallen: de opdrachtnemer heeft na de ondertekening geen concurrerende marktpartijen die zich met dezelfde opdracht bezighouden. Buiten het contract is dit nog wel mogelijk, waarmee de marktpartij zelf sterk wordt gedwongen zich te vernieuwen om ook na afloop van het project dan wel gelijktijdig bij andere projecten de interessantste aanbidding te kunnen doen, hetgeen in de literatuur wordt genoemd door Feiock (2004) en Ciborra (1990). Het grotendeels verdwijnen van de concurrentie-kant van het spanningsveld na het aangaan van een contract betekent niet dat de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer daarmee vanzelfsprekend goed verloopt. Deze 'samenwerking'-kant moet in de volgende fase van het project goed worden uitgediept en ontdekt. Doordat Smart Mobility een relatief jonge branche is en de partijen die zich hiermee bezighouden nog geen lang verleden kennen in de samenwerking met publieke partijen, is het gedurende het project belangrijk dat partijen elkaar blijven opzoeken (zie ook deelvraag 6: verantwoordelijkheid – efficiëntie).

In het geval er sprake is van een marktontwikkeling die aangegrepen wordt waarbij er wettelijk gezien geen aanbesteding hoeft worden gedaan door de overheid, is het spanningsveld samenwerking versus concurrentie op een andere manier aanwezig. De overheid mag wettelijk gezien geen marktpartijen voorrang geven, en zal daarmee per geval dat zich aandient moeten kijken naar de situatie. Dit komt terug in de casus 'Nextbike', waarbij de marktpartij fysieke ruimte vraagt om stations te ontwikkelen en daarmee een stukje van de deelfiets-markt in te nemen. Hoewel de gemeente Maastricht een welwillende houding heeft ten opzichte van deze uitrol, kan zij geen exclusieve samenwerking met dit fietsdeelsysteem aangaan zonder dat daar een aanbesteding voor heeft plaatsgevonden waarbij ook andere partijen zich kunnen inschrijven. Op het moment er een andere deelfiets-aanbieder vanuit de markt, die dus een concurrent is van Nextbike, naar de gemeente Maastricht komt met een soortgelijke vraag, moet de gemeente Maastricht die situatie afzonderlijk beoordelen. Nextbike zelf kan dan de keuze maken om te gaan samenwerken met deze andere deelfiets-aanbieder, of elkaar te beconcurreren.

Het spanningsveld tussen samenwerking en concurrentie is dus aanwezig in Smart Mobility-projecten, waarbij het voornaamste verschil zit tussen projecten waarbij een contract wordt gesloten tussen publieke en private partijen en projecten waarbij dat niet gebeurt.

*Deelvraag 4: "Op welke manier is het spanningsveld **openheid versus geslotenheid** aanwezig in Smart Mobility-projecten van Maastricht Bereikbaar?"*

Net als bij het spanningsveld samenwerking versus concurrentie is in dit spanningsveld ook een verschil aanwezig tussen projecten waarbij de opdrachtnemer(s) met of zonder aanbesteding geselecteerd worden.

Wanneer een aanbesteding wordt doorlopen die maakt dat één of meerdere private partijen een contract sluiten met de opdrachtgever, verdwijnt daarmee de mogelijkheid van de 'openheid' kant van het spanningsveld. De opdrachtgever mag namelijk niet ongemerkt meer kiezen voor een andere dienstverlener. In de onderzochte Smart Mobility-projecten zijn bij twee van de drie cases partijen geselecteerd middels een aanbesteding, waarbij dit bij beide niet zorgt voor het optimale resultaat door de ongewenste lock-in situatie waarin beide cases terecht zijn gekomen wegens de aanbesteding. De contracten werden hierbij gesloten tussen de definitiefase en uitvoeringsfase, het moment waarop dit spanningsveld bleek op te spelen.

Bij de casus 'Zuid-Limburg in Beweging' kon de opdrachtnemer de door de opdrachtgever gestelde doelen niet behalen. Wegens de aanbesteding behield de opdrachtgever niet de mogelijkheid zonder consequenties over te gaan naar een andere partij. Uiteindelijk stond zij daarmee voor de keuze óf het project te stoppen óf water bij de wijn te doen en de doelen bij te stellen. De literatuur noemt een dergelijke situatie een lock-in situatie (Boschma e.a., 2012), waarbij een project zich niet voldoende kan aanpassen aan een veranderde situatie. Het resultaat in dit project is dat het oorspronkelijk gestelde doel niet behaald is, en de gemaakte investering niet het beoogde resultaat heeft geboekt. De dienstverlener daarentegen werd wel naar redelijkheid betaald waarmee de investering (grotendeels) is terugverdiend. De return of investment (Jessop, 1998) is voor de dienstverlener daarmee geborgd. De mate van geslotenheid had daarmee voornamelijk een negatieve invloed voor de opdrachtnemer. In het geval van de casus Fiets ITS zorgde de aanbesteding ook voor een grote mate van geslotenheid. Hier is voor gekozen omdat de markt zich snel ontwikkelt, waarbij de overheid graag op grote lijnen mee wil denken. Door met een aantal partijen samen te werken werd gedacht dit te kunnen handhaven. Echter, de markt ontwikkelt zich dermate snel, dat de middels de aanbesteding geselecteerde partijen zich buiten dit project om ontwikkelen, en het project wordt ingehaald. De opdrachtgever kan niet in zee gaan met een andere partij en blijft daarmee achter de feiten aanlopen (zie ook deelvraag 5: bestuurbaarheid – flexibiliteit).

De casus Nextbike is de onderzochte casus waarbij geen aanbesteding plaats heeft gevonden. Een overheid, in dit geval de gemeente Maastricht, mag wettelijk niemand voortrekken. Om die reden kan er bij deze casus alleen sprake zijn van openheid en in geen enkele mate van geslotenheid. Dat betekent dat wanneer een andere partij zich meldt, de gemeente haar ook helpt mits dat past binnen de dan leidende visie.

*Deelvraag 5: "Op welke manier is het spanningsveld **bestuurbaarheid versus flexibiliteit** aanwezig in Smart Mobility-projecten van Maastricht Bereikbaar?"*

Rechtszekerheid versus flexibiliteit komt sterk naar voren binnen Smart Mobility-projecten. Opdrachtgevers zijn sterk op zoek naar (rechts-)zekerheid (Spit & Zoete, 2009; Hartmann & Needham, 2012; Gupta & Rosenhead, 1968; Kuijpers, 2012). Dit kan worden afgedekt middels het sluiten van een contract, zoals in twee van de drie cases is gebeurd. Omdat de Smart Mobility een relatief jonge sector is, zijn de ontwikkelingen die binnen deze sector plaatsvinden ook pril. De ontwikkelingen in deze sector gaan snel, en de mogelijkheden die dit biedt kunnen niet altijd even goed ingeschat worden. Wanneer het project anders uitpakt dan gepland, vraagt dat om meer flexibiliteit (Buitelaar & Sorel, 2010; Boschma e.a., 2012; Buuren e.a., 2010). De marktpartijen reageren hier minder positief op, omdat zij in het contract naar zekerheid zoeken om hun investering met meer rendement terug te verdienen. In de casus 'Zuid-Limburg in Beweging' is er door de opdrachtgever een bonus-malusregeling in het contract opgenomen, een regeling die financiële consequenties heeft voor de opdrachtnemer wanneer doelstellingen al dan niet gehaald worden. Een dergelijke regeling heeft als doel dat de controle wordt behouden op het behalen van het beoogde doel (Kuijpers, 2012). Deze regeling heeft in dit project geen positieve bijdrage gehad. Wanneer er meer flexibiliteit in het contract ingebouwd had gezeten, had het bijstellen van de doelstellingen wellicht niet als verlies gevoeld. Nu heeft de opdrachtgever water bij de wijn gedaan en is het spanningsveld gedurende het project blijven voortbestaan. Het gevolg hiervan was het kijken op de letter van het contract en een druk op de samenwerking. Het inbouwen van flexibiliteit is dus, juist bij Smart Mobility-projecten, essentieel omdat de ontwikkelingen zich zeer snel voltrekken.

Daarnaast is flexibiliteit een belangrijke meerwaarde vanwege de technologie die in Smart Mobility-projecten zit: technologie is een belangrijke component in deze projecten, die zich ook nog eens heel snel ontwikkelt. Bij de start van het project is het vaak niet duidelijk welke ontwikkelingen er plaats gaan vinden gedurende de looptijd van een project. De bijkomstigheid daarbij is dat het kan zijn dat het project achter de feiten aanloopt (Buitelaar & Sorel, 2010; Buuren e.a., 2010). Dit is sterk terug te zien bij het project Fiets ITS. Via een raamwerk zijn preferred suppliers aangesteld, in clusters. Wegens de opdeling in clusters moesten partijen kiezen in welk cluster zij zich inschreven. Met name het laatste cluster, de technologische toepassing in de vorm van apps, blijft achter. Hier gaat de markt sneller dan het IMMA raamwerk kan bieden. De stimulans van de cluster 3-partijen loopt hiermee

achter op de rest van de markt. De reden dat hier toch voor gekozen is, is omdat de overheden de controle en zekerheid willen behouden dat de markt zich ontwikkelt naar hun geprefereerde standaarden.

Voornamelijk binnen dit spanningsveld is de verschuiving van Government naar Governance sterk te zien. De opdrachtgevers denken nog sterk na volgens de oude Government-structuur, waarbij zij de controle in eigen hand willen houden. Daarmee zijn de partijen aan tafel nog niet gelijkwaardig aan elkaar, hetgeen bij 'Governance' een belangrijke voorwaarde is.

*Deelvraag 6: "Op welke manier is het spanningsveld **verantwoordelijkheid versus efficiëntie** aanwezig in Smart Mobility-projecten van Maastricht Bereikbaar?"*

Het laatste spanningsveld is dat van verantwoordelijkheid tegenover efficiëntie. Ook dit spanningsveld is terug te zien in Smart Mobility-projecten. In de casestudies zorgt het hebben van een gemeenschappelijk einddoel voor enthousiasme in het project (Jessop, 1998), waarbij het einddoel door iedere partij anders geïnterpreteerd kan worden. Het doel van het resultaat kan dus per partij verschillen. Bij de casus Nextbike is er een gemeenschappelijk einddoel aanwezig, maar ligt er geen contract aan ten grondslag. Daardoor is niet te achterhalen met welk(e) achterliggend(e) doel(en) de verschillende partijen aan het implementeren van het fietsdeelsysteem werken. Gedurende het project leek het dat de marktpartijen andere prioriteiten kregen. Doordat de achterliggende doelen niet bekend zijn, is het lastig hier een middenweg in te vinden en bleek het dat het de efficiëntie niet ten goede kwam: de realisatie bleef deels uit. Dit sluit dan ook aan bij Barret (2000), die stelt dat duidelijke afspraken van essentieel belang zijn om de efficiëntie te garanderen. In deze casus is het dus aangetoond dat de afwezigheid van het gevoel van verantwoordelijkheid gelijktijdig zorgt voor een lagere efficiëntie.

Wanneer er een contract is gesloten kan het spanningsveld zich alsnog voordoen. Wanneer de beoogde resultaten, om wat voor reden dan ook, niet behaald kunnen worden, zoals in het geval van de casus Zuid-Limburg in Beweging, kan het spanningsveld tot uiting komen. Zo kan, zoals Barret (2000) al stelde, ondanks het grote gevoel van verantwoordelijkheid, en door het grote gevoel van verantwoordelijkheid de efficiëntie tot een dieptepunt komen. De dienstverlener als ook de publieke partij voelden in dit project een grote aanwezigheid van verantwoordelijkheid, maar de doelen waren onrealistisch en konden niet worden behaald. Het project had twee keuzes: doelen bijstellen en doorgaan of stoppen. Uiteindelijk werden deze bijgesteld en het best mogelijke resultaat gehaald. Wanneer zou zijn gekozen voor de tweede optie was de laagst mogelijke efficiëntie behaald.

Ook de derde casus, het project Fiets ITS, kende via het contract een gemeenschappelijk einddoel, maar door de opdeling in clusters kwam dit spanningsveld soms helder naar voren. Door het opdelen in clusters kan het project efficiënt verlopen: elke gecontracteerde partij weet voor welke opgave deze staat. Echter, in dit geval leidde de knip tot een verminderde integraliteit (het over de randen van de verantwoordelijkheden heen kijken) en (daarmee) de efficiëntie. Eén van de clusterpartijen volstaat niet in hun opgave, en houdt daarmee het behalen van het eindresultaat tegen.

Deelvraag 7: "In hoeverre zitten er verschillen in de aanwezigheid van de vier spanningsvelden in de verschillende fasen van Smart Mobility-projecten van Maastricht Bereikbaar?"

In de vier spanningsvelden die bevestigd zijn in drie cases komen de spanningsvelden niet gedurende de gehele looptijd van het project in dezelfde hoedanigheid tot uiting. In de onderzochte cases is een duidelijk verschil te zien tussen projecten waarbij wel een contract is gesloten en projecten waarbij dit niet is gebeurd.

Projecten bestaan uit verschillende fasen (Bos e.a., 2019; Kennisbank Projectaanpak, 2019a; Kennisbank Projectaanpak, 2019b), waarbij in deze thesis wordt uitgegaan van een zestal fasen. Dit zijn, in volgorde, de initiatiefase, definitiefase, ontwerpfasen, voorbereidingsfase, uitvoeringsfase en tot slot de afrondingsfase. In de onderzochte cases startte de samenwerking met een of meerdere marktpartij(en) in de ontwerpfasen of voorbereidingsfase. Om die reden waren er geen van de spanningsvelden aanwezig in de initiatiefase of definitiefase. In deze fasen lagen de spanningsvelden op elkaars uitersten. Zo was er geen sprake van samenwerking en veel sprake van concurrentie, geen

sprake van geslotenheid en veel sprake van openheid, geen sprake van bestuurbaarheid en veel sprake van flexibiliteit, en tot slot geen sprake van verantwoordelijkheid en veel sprake van efficiëntie.

In de volgende fases werden de verschillen in aanwezigheid van de spanningsvelden veroorzaakt door het al dan niet aangaan van een contract tussen de publieke en private partij(en). Wanneer er geen contract wordt gesloten tussen de publieke partij en de marktpartij, speelt alleen het spanningsveld samenwerking versus concurrentie op. Er wordt samengewerkt, maar de concurrentie blijft gelijk met daarvoor. Het is aan de marktpartij zich te blijven onderscheiden van (toekomstige) concurrenten. Hierbij wordt het belang van coöpetitie en interoperabiliteit genoemd, wat de samenwerking tussen marktpartijen kan bevorderen zonder dat het ten koste gaat van de eigen positie. De andere spanningsvelden verschuiven weinig wanneer er geen contract wordt gesloten in de fases na de definitiefase. Zo blijven andere marktpartijen zich kunnen voegen tot het project (openheid) en kan een marktpartij waarmee wordt samengewerkt worden geëlimineerd wanneer gewenst, zonder dat daar contractuele consequenties aan verbonden zijn (geen geslotenheid). Ook blijft er veel flexibiliteit aanwezig en bestuurbaarheid afwezig, doordat er geen contract is waaraan voldaan moet worden en op gestuurd kan worden. Tot slot is er, net als in de eerste fases, veel sprake van efficiëntie en weinig sprake van verantwoordelijkheid, wegens het toewerken naar het gemeenschappelijke einddoel vanuit intrinsieke motivatie, en niet wegens de vastliggende afspraken in een contract.

Wanneer er wel een contract wordt aangegaan tussen de publieke partij en de marktpartij, verschuift het spanningsveld samenwerking versus concurrentie sterk. Waar tot het tekenen van het contract enkel sprake is concurrentie, is deze na het tekenen volledig verdwenen. De samenwerking mag enkel met de gecontracteerde partij(en) plaatsvinden, waarmee er voor de marktpartij(en) geen sprake meer is van concurrentie in de betreffende opdracht. Ook het spanningsveld tussen openheid en geslotenheid verandert sterk, en wel doordat er vanaf het moment dat het contract ondertekend is, er wederzijds commitment is uitgesproken. De opdracht gevende partij mag niet meer kiezen voor een andere partij in de opdracht, tenzij het huidige contract wordt verbroken (met alle consequenties van dien), en er een nieuw contract wordt gesloten. Er is vanaf ondertekening van het contract enkel sprake van geslotenheid, en niet meer van openheid. Het derde spanningsveld tussen bestuurbaarheid en flexibiliteit verschuift ook volledig met het sluiten van een contract. Vanaf dat punt moeten afspraken worden nagekomen, en is afwijken hiervan ingewikkelder dan voorheen. De mogelijkheid om te sturen op een contract geeft dat de bestuurbaarheid sterk aanwezig is, en tegelijkertijd dat de flexibiliteit afneemt en wellicht zelfs verdwijnt. Of dat laatste daadwerkelijk gebeurt, is afhankelijk van de ingebouwde ruimte in het contract en de mate waarin wordt vastgehouden aan hetgeen is overeengekomen. Tot slot neemt binnen het spanningsveld verantwoordelijkheid versus efficiëntie de aanwezigheid van verantwoordelijkheid toe na het sluiten van het contract. Gezien partijen zich committeren aan afspraken, zullen zij hier ook verantwoordelijk voor worden gehouden. Of efficiëntie afneemt is afhankelijk van de haalbaarheid en handhaving van gestelde doelen en deadlines in het contract.

5.1.2 Beantwoording hoofdvraag

De ontwikkelingen in de private Smart Mobility-branche voltrekken zich in een hoog tempo. De verschillende maatregelen die hieruit voortkomen bieden mogelijkheden om de mobiliteitsgroei (gedeeltelijk) op te vangen, mits deze goed worden geïmplementeerd (slimmobiliteit.nl, 2017). Doordat de Smart Mobility-branche relatief jong is, is de samenwerking met publieke partijen dat ook. Door in deze thesis te kijken naar theorieën over Governance en vier geformuleerde spanningsvelden door Jessop (1998) hierbij en deze te koppelen aan drie cases omtrent Smart Mobility, wordt getracht antwoord te geven op de vraag:

- 0. In hoeverre zijn de vier spanningsvelden van Governance aanwezig in Smart Mobility-projecten bij Maastricht Bereikbaar en in hoeverre verschilt de aanwezigheid van deze spanningsvelden in de verschillende fasen van de Smart Mobility-projecten?*

De rol van de overheid in projecten is sinds het einde van de jaren '90 aan het veranderen. Waar overheden voorheen de exclusieve autoriteit hadden, welke zij uit konden dragen middels wet- en regelgeving, wordt tegenwoordig meer samengewerkt door publieke en private actoren. Dit resulteert

in strategische allianties waarbij de samenwerkende partijen autonoom, maar ook van elkaar afhankelijk zijn (Rhodes, 1996; Jessop, 1998; Driessen e.a.; Lester & Reckhow, 2012; Willke, 2007; Gupta, 2015a; Gupta, 2015b; Wegener, 2012; Healey, 2003; Pierre, 2000; Kooiman, 1993). Uit de theorie (Jessop, 1998) blijkt dat er vier spanningsvelden kunnen ontstaan bij de Governance van een ontwikkeling die in samenwerking tussen verschillende partijen plaatsvindt. Deze spanningsvelden zijn 'samenwerking versus concurrentie', 'openheid versus geslotenheid', 'bestuurbaarheid versus flexibiliteit' en 'verantwoordelijkheid versus efficiëntie'.

Het eerste spanningsveld is sterk aanwezig bij Smart Mobility-projecten. Vanaf het eerste moment dat er sprake is van een toekomstige samenwerking is er veel concurrentie aanwezig. Partijen proberen elk de samenwerking met de opdrachtgevende partij aan te gaan door de meest interessante aanbieding dan wel inschrijving te doen (Feiock, 2004; Ciborra, 1990). In de Smart Mobility-projecten geldt dit ook: verschillende partijen kunnen zich aandienen voor een project, welke dan onderling met elkaar concurreren. Dit komt voort uit het feit dat een overheid geen partij mag voortrekken, waardoor de partij met het beste aanbod de inschrijving wint. Hiermee worden de geïnteresseerde partijen uitgedaagd nieuwe en creatieve ideeën te ontwikkelen, om de beste te zijn/blijven. Dit wordt in de literatuur gezien als het voordeel van concurrentie (Jessop, 1998; Teisman e.a., 2009; Boschma e.a., 2012; Feiock, 2004; Ciborra, 1990).

Het kan ook zijn dat in de fase voorafgaand aan de inschrijving partijen onderling de samenwerking aangaan. Dit wordt in de literatuur 'coöpetitie' genoemd, wat in de Smart Mobility-projecten naar voren komt in de vorm van een zogeheten consortium. Dit houdt in dat partijen gezamenlijk inschrijven op een bepaalde opdracht, waarbij zij concurreren met andere consortia. Het doel is om een zo compleet mogelijk aanbod te kunnen doen, door bijvoorbeeld naast ICT ook de marketing of communicatie aan te bieden.

Nadat de opdracht is verleend en/of de samenwerking start, verschuift het spanningsveld afhankelijk van het feit of er een contract is aangegaan. Wanneer dit niet het geval is, neemt de mate van samenwerking toe, en blijft de concurrentie aanwezig. Dit betekent dat andere partijen zich ook gedurende het project kunnen aandienen, en dat de opdracht (deels) over kan gaan naar een andere partij. Wanneer er wel een contract is gesloten is dit lastiger, dan moet eerst het contract ontbonden worden. Om die reden is er in het geval dat er wel een contract is aangegaan minder sprake van concurrentie dan voorheen, en neemt de samenwerkings-kant van het spanningsveld wel toe.

Openheid en geslotenheid zijn sterk aanwezig in Smart Mobility-projecten. Waar geslotenheid voor de private partij(en) zekerheid geeft, leidt juist openheid tot de mogelijkheid voor de opdrachtgevende partij een lock-in situatie te voorkomen (Boschma e.a., 2012). In de aanloop naar de start van de samenwerking is er enkel sprake van openheid. In de voorbereiding op de uitvoering wordt er gekozen al dan geen contract op te stellen en aan te gaan. Net als bij het vorige spanningsveld leidt dit ertoe dat er meer sprake is van openheid dan wel geslotenheid.

Bij Smart Mobility-projecten worden (grote) investeringen gedaan. Middels het sluiten van een contract zijn de partijen meer geneigd investeringen te doen welke noodzakelijk zijn voor het project: met het sluiten van een contract is er meer sprake van geslotenheid. Daarmee zijn partijen meer verzekerd van hun return of investment (Jessop, 1998). Echter, wanneer een project stagneert of niet de gewenste resultaten boekt, is er wanneer er een contract is gesloten geen mogelijkheid om de ene partij te elimineren en verder te gaan met een andere partij (Jessop, 1998). In dit onderzoek is aangetoond dat dit kan leiden tot het noodgedwongen bijstellen van doelen en uitblijven van ontwikkelingen, met als gevolg dat de beoogde resultaten niet (tijdig) zijn behaald. De hoge mate van geslotenheid in de projecten, veroorzaakt door het onderliggende contract, heeft dus geleid tot een lock-in situatie (Boschma e.a., 2012) en lagere resultaten. Indien er geen contract wordt aangegaan, is er meer sprake van openheid. Hierbij konden andere, soortgelijke, partijen zich ook aandienen en concurreren in de uitvoering. De sturing is hierbij ingewikkeld gebleken, doordat de private partij zich niet blootgaf over de te realiseren eigen doelen.

Ook is in Smart Mobility-projecten het derde spanningsveld, bestuurbaarheid versus flexibiliteit, terug te zien. Wanneer partijen elkaar voor het eerst ontmoeten, bevinden de ontwikkelingen zich op een bepaalde hoogte, wat gedurende de looptijd van een project kan veranderen. Doordat de opdrachtgever haar doelen wil behalen, heeft zij de behoefte te kunnen sturen. Middels een contract

dat door beide partijen wordt getekend is dit mogelijk (Spit & Zoete, 2009; Hartmann & Needham, 2012; Gupta & Rosenhead, 1968; Kuijpers, 2012). Wanneer er ontwikkelingen plaatsvinden die invloed hebben op het project, kan dit vragen om een afwijking van hetgeen overeengekomen is. Deze behoefte aan flexibiliteit kan ertoe leiden dat een project op een andere manier verloopt, waarbij wel het beoogde resultaat wordt behaald (Buitelaar & Sorel, 2010; Boschma e.a., 2012; Buuren e.a., 2010).

Tot slot is het laatste spanningsveld dat bestaat tussen verantwoordelijkheid en efficiëntie ook terug te zien in Smart Mobility-projecten. Wanneer partijen die samen werken aan een project een gemeenschappelijk einddoel hebben, zorgt dit volgens Jessop (1998) voor enthousiasme en het maken en nakomen van afspraken. Aan de hand van het einddoel kunnen dan afspraken worden gemaakt en taken worden verdeeld. Ook in dit spanningsveld is een groot verschil te zien tussen projecten waarbij wel of geen contracten zijn gesloten. Wanneer er geen contract is gesloten is het voor de partijen onduidelijk met welke redenen een partij het project is gestart, en wanneer deze zijn behaald. Het gevolg hiervan is dat prioriteiten van partijen gedurende het project kunnen veranderen, waarmee de afgesproken deadlines niet werden gehaald. Dit sluit aan bij Barret's (2000) gedachte dat duidelijke afspraken die worden nagekomen noodzakelijk zijn voor de efficiëntie van een project.

Indien er wel een contract is gesloten tussen verschillende partijen wordt de verantwoordelijkheid afgedwongen en kunnen partijen worden afgerekend wanneer zij hun afspraken niet nakomen (Jessop, 1998; Barret, 2000). Echter, in deze thesis blijkt dat er in Smart Mobility-projecten vraag is naar flexibiliteit in projecten. Dit spanningsveld lijkt eronder wanneer een project niet flexibel (genoeg) is. In de onderzochte cases bleek namelijk dat een project niet efficiënt kan zijn wegens onrealistische doelstellingen, ondanks dat er een grote mate van verantwoordelijkheidsgevoel wordt gevoeld, of ondanks de aanwezigheid van een contract, wanneer één schakel in de samenwerking het af laat weten. Wanneer in dergelijke situaties wordt vastgehouden aan de afgesproken taken en verantwoordelijkheden kan dit het einde van het project betekenen.

Alle vier de door Jessop (1998) geformuleerde spanningsvelden komen dus voor in Smart Mobility-projecten. De mate en manier waarop zij aanwezig zijn, hangt sterk samen met twee factoren: de al dan niet aanwezigheid van een contract, en de fase waarin een project zich bevindt.

Het spanningsveld tussen samenwerking en concurrentie draait om indien er een contract wordt gesloten bij het begin van de ontwerp- of voorbereidingsfase. Indien er geen contract wordt gesloten is dit het moment waarop er naast concurrentie ook samenwerking gaat plaatsvinden.

Het spanningsveld tussen openheid en geslotenheid is onveranderlijk wanneer er geen contract wordt gesloten, maar wanneer dit wel gebeurt, verschuift dit spanningsveld ook bij het begin van de ontwerp- of voorbereidingsfase.

Het derde spanningsveld, bestuurbaarheid versus flexibiliteit, is ook onveranderlijk wanneer er geen contract wordt gesloten. Wanneer er wel sprake is van een contract, vindt de wisseling hier ook plaats bij het begin van de ontwerp- of voorbereidingsfase.

Het laatste spanningsveld, die tussen verantwoordelijkheid en efficiëntie, blijft in het geval er geen contract wordt gesloten constant gedurende het gehele project. Wanneer er wel een contract getekend wordt, neemt de verantwoordelijkheid bij het begin van de ontwerp- of voorbereidingsfase toe, en blijft de efficiëntie tot tenminste de uitvoeringsfase hoog. In de uitvoeringsfase bleek dat het spanningsveld nog wegens veel verschillende redenen kan veranderen.

5.2 Discussie en reflectie

Dit onderzoek heeft gebruik gemaakt van casestudies, waarbij is getracht de omgevingsfactoren zo min mogelijk mee te laten spelen. Hierdoor werden projecten gekozen waar dezelfde organisatie, Maastricht Bereikbaar, één van de partners was. Ook beschikte elke casus over de gemeenschappelijke deler 'fiets', het hoofdonderwerp van de maatregel welke werd ontwikkeld. Ook werden de cases geselecteerd op de fase waarin zij zich bevonden, om zo te kunnen kijken of dit een effect heeft op de aanwezigheid van spanningsvelden. Daarnaast is bewust gekozen voor cases waar iets aan op te merken was. Verspreid over heel Nederland zijn er talloze projecten die zicht bezighouden met ICT in mobiliteit, en welke met *best practices* komen. Daaruit weten we al redelijk wat er wel en niet goed gaat in projecten en hoe welke technieken werken. Hoewel de techniek er vaak wel is, kan een project alsnog stroef of niet (ver)lopen, omdat de menselijke kant, de Governance van het project niet goed

verloopt. Omdat deze thesis ingaat op de Governance van de Smart Mobility-projecten is ingezoomd op de spanningsvelden die zich hierbij kunnen voordoen. Dat maakt dat het interessant is om naar cases te kijken waar de spanningsvelden voelbaar zijn (geweest). De nadelige bijkomstigheid hierbij is wel dat er binnen sommige projecten dermate veel spanningen zaten dat een deel van de partijen niet mee heeft gewerkt of na het toesturen van de transcripten zich via het informed consent heeft teruggetrokken. Hierdoor is niet altijd het gehele actorenveld belicht en is veel van de verzamelde data onbruikbaar geworden. Getracht is om via inter-onderzoekers betrouwbaarheid de validiteit van het onderzoek te vergroten.

Doordat er verschillende cases zijn ondervraagd en er gekeken is naar inter-onderzoekers betrouwbaarheid, werden er patronen herkend in de antwoorden van de respondenten. Hierbij speelde ook mee dat er een semigestructureerde vragenlijst was opgesteld voorafgaand aan het onderzoek, waardoor er continuïteit in de vragen zat en er tegelijkertijd dieper op de antwoorden ingegaan kon worden. Hierbij werden ook de antwoorden van andere respondenten geverifieerd dan wel gefalsificeerd.

Een interessante aanvulling op de bestaande literatuur in deze thesis is de benadering van de aanwezigheid van spanningsvelden in combinatie met de fase waarin een project zich bevindt. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat de fase waar een project zich in begeeft sterk invloed heeft op de aanwezigheid van het spanningsveld.

De verwachtingen voorafgaand aan het onderzoek kunnen deels worden aangenomen en worden deels weerlegd. Zoals werd verwacht is er in het spanningsveld samenwerking versus concurrentie sprake van afhankelijkheid onder actoren binnen de multidisciplinaire teams waarin een project gedaan wordt. Daarnaast is in de aanloop tot een contract de concurrentie het meest voelbaar, en is deze gedurende het project geheel aanwezig indien er geen contract wordt gesloten. Anders dan zo specifiek werd verwacht is het al dan niet sluiten van een contract voor dit spanningsveld tekenend.

De verwachtingen over de aanwezigheid van het spanningsveld tussen openheid en geslotenheid kwamen anders uit. Met name doordat er gekeken werd naar projecten die niet soepel verlopen/verliepen, werd dit spanningsveld gedurende het gehele project gevoeld wanneer deze niet naar behoren verloopt/verliep. Zo was er soms sprake van een mogelijk einde van een project of het bijstellen van doelen. Dat wanneer de uitvoering is gestart het onwaarschijnlijker zou lijken dat er voor een andere partij wordt gekozen, is dus niet juist.

Bij het spanningsveld tussen bestuurbaarheid en flexibiliteit werd verwacht dat de publieke partijen meer behoefte zouden hebben aan bestuurbaarheid, en de private partijen aan flexibiliteit. Uiteindelijk bleek dat ook de private partij behoefte had aan bestuurbaarheid en de publieke aan flexibiliteit. Wanneer een project niet naar behoren verloopt, is de investering voor de publieke partij snel te hoog om ervoor te kiezen de stekker uit het project te trekken. Zij heeft er dan meer baat bij voor meer flexibiliteit te kiezen. De private partij heeft daarentegen ook behoefte aan bestuurbaarheid, gezien zij anders hun return of investment wellicht mislopen.

Tot slot waren de verwachtingen bij het laatste spanningsveld, die tussen verantwoordelijkheid en efficiëntie, dat een onderliggend gemeenschappelijk doel het project vergemakkelijkt. Dit is correct gebleken. Echter, gedurende het project kan dit voor (een van de) partijen veranderen, waarmee de intrinsieke motivatie verandert. Met name in de uitvoeringsfase is gebleken dat dit spanningsveld optreedt.

5.3 Aanbevelingen

5.3.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In deze thesis wordt gekeken naar de aanwezigheid van de vier spanningsvelden in Smart Mobility-projecten. Om dit te onderzoeken is een raamwerk opgesteld bestaande uit een topiclist waarmee de verschillende cases zijn onderzocht. Vervolgonderzoek is nodig om dit raamwerk waar nodig uit te breiden en te verifiëren. Op die manier kan de theorie meer toepasbaar worden en wordt herhaling van (soortgelijk) onderzoek vergemakkelijkt. Ook kan op die manier duidelijk worden of de in deze thesis getrokken conclusies ook te generaliseren zijn voor andere onderdelen van de Smart Mobility en in andere 'Beter Benutten-regio's'.

Daarnaast is in dit onderzoek ook gekeken naar de fase(n) waarin een Smart Mobility-project zich bevindt en of dit invloed heeft op de aanwezigheid van de verschillende spanningsvelden. Door hier

specifiek verder onderzoek naar te doen kan de literatuur worden verfijnd en aangevuld. Sinds de fase waarin een project zich bevindt in dit onderzoek een bepalende factor lijkt te zijn voor de mate van aanwezigheid van de vier spanningsvelden, kan, bij verificatie hiervan in verder onderzoek, dit leiden tot een nieuwe kijk op de spanningsvelden en daarmee op de Governance van projecten in zijn geheel.

5.3.2 Aanbevelingen voor de praktijk

Uit het onderzoek zijn een drietal aanbevelingen af te leiden welke voor een beter resultaat in de praktijk zouden kunnen zorgen. Zo werd duidelijk dat Smart Mobility-projecten vaak worden ingehaald door de innovaties op dat gebied. Doordat deze innovaties zich met name in de private sector voltrekken, vraagt dit een andere houding van (semi-)publieke organisaties. Om innovaties die zich gedurende het project aandienen een plek te kunnen geven, is veel flexibiliteit nodig. Door een project waar mogelijk een pilot te noemen kan deze flexibiliteit worden genomen. Een project krijgt op dat moment de nodige ruimte om te experimenteren met (kleine) afwijkingen op het originele plan en daarbij eventueel fouten te maken in de zoektocht naar nieuwe oplossingen. Het risico dat het einddoel niet wordt gehaald zou moeten worden gedekt door de overheid, met als reden dat dit op de lange termijn tot out-of-the-box-oplossingen kan leiden.

Dat de rol van de overheid verandert in de verschuiving van Government naar Governance is welbekend, en om dit toe te kunnen passen in lang zittende teams is een cultuurverandering nodig. Door hier op in te spelen, bijvoorbeeld door lezingen of cursussen, wordt bewustzijn gecreëerd en wellicht de benodigde verandering in werkwijze. Van de overheid wordt verlangd steeds meer op grote lijnen in te zetten en de invulling en details (deels) over te laten aan marktpartijen. Op dit moment staat de drang naar controle bij de overheid dit nog in de weg. Juist door op grote lijnen in te zetten worden doelen behaald die anders niet behaald zouden kunnen worden. Uit deze thesis blijkt dat een goed project begint bij het hebben van een goede propositie. Wanneer de propositie niet klopt bij de praktijk waarvoor die moet dienen, is een project niet geslaagd. De ICT wordt in dit onderzoek omschreven als een randvoorwaarde en de basis voor het resultaat, maar niet als doel op zichzelf. In die zin moet de overheid de leiding nemen en vertrouwen op het oplossingsvermogen van de markt.

De laatste aanbeveling is om waar mogelijk te werken met open standaarden binnen en buiten het project. Binnen het project leidt dit ertoe dat ook andere marktpartijen op het systeem kunnen instappen op een later moment in het proces. Middels deze interoperabiliteit is de overheid dan niet afhankelijk van één en dezelfde marktpartij voor de gehele ontwikkeling. Door buiten het project om ook met open standaarden te werken, en dus met andere overheden en overheidslagen hier afspraken over te maken, wordt de markt gestimuleerd hier op in te spelen en aan te voldoen. Op die manier komen er meerdere aanbieders wat ten goede komt aan de kwaliteit en kwantiteit van het aanbod.

6. Referenties

- 3bplus (2017).** *Welke technologie wordt gebruikt in een Smart City?*. <http://3bplus.nl/technologie-een-smart-city-sensoren-iot-en-big-data/>. Geraadpleegd op 7 november 2017.
- Albino, V., U. Berardi, R.M. Dangelico (2015).** *Smart cities: Definitions, dimensions, performance, and initiatives*. *Journal of Urban Technology*, 22(1), 3-21.
- Anthopoulos, L.G., A. Vakali (2012).** *Urban planning and smart cities: Interrelations and reciprocities*. *Future Internet Assembly, LNCS 7281*: 178-189. In Roche, S. (2014). *Geographic Information Science I: Why does a smart city need to be spatially enabled?*. *Progress in Human Geography*, 38(5), 703-711.
- Arriva (2018).** *Arriva Nextbike: het deelfietsstelsel van Arriva*. <https://www.arriva.nl/consumenten/over-arriva/nieuws/arriva-nextbike-het-deelfietsstelsel-van-arriva.htm?> Geraadpleegd op 25 januari 2018.
- Arup (2010).** *Transforming 21st Century city via the creative use of technology*. https://www.cisco.com/c/dam/global/en_vn/assets/scconference2011/pdfs/michael_tomordy-presentationeng.pdf. Geraadpleegd op 17 november 2017.
- Autoblog (2017).** *Top-10 oorzaken van auto ongelukken*. <https://www.autoblog.nl/archive/2010/08/19/top-10-oorzaken-van-auto-ongelukken>. Geraadpleegd op 15 september 2017.
- Bakıcı, T., E. Almirall, J. Wareham (2013).** *A Smart City initiative: the case of Barcelona*. *Journal of the Knowledge Economy*, 4(2), 135-148.
- Barrett, A.M. (2000).** *Balancing accountability and efficiency in a more competitive public sector environment*. *Australian Journal of Public Administration*, 59(3), 58-71.
- Batty, M. (2013).** *Big data, smart cities and city planning*. *Dialogues in Human Geography*, 3(3), 274-279.
- Batty, M., K.W. Axhausen, F. Giannotti, A. Pozdnoukhov, A. Bazzani, M. Wachowicz, G. Ouzounis, Y. Portugali (2012).** *Smart cities of the future*. *The European Physical Journal Special Topics*, 214(1), 481-518.
- Baumol, W. J., W.E. Oates (1988).** *The theory of environmental policy*. Cambridge University Press.
- Belissent, J. (2010).** *Getting clever about smart cities: new opportunities require new business models*. Cambridge, Massachusetts, USA.
- Belissent, J. (2011).** *The Key To Being A Smart City Is Good Governance: "Smart Governance"*. https://go.forrester.com/blogs/11-05-15-the_key_to_being_a_smart_city_is_good_Governance_smart_Governance/. Geraadpleegd op 8 november 2017.
- Benevolo, C., R.P. Dameri, B. D'Auria (2013).** *Smart Mobility in Smart City*. In *Empowering Organizations* (pp. 13-28). Springer International Publishing.
- Beter Benutten (2016).** *Smart Mobility in Overijssel*. <http://www.beterbenutten.nl/nieuws/1020/slimme-mobiliteit-in-overijssel>. Geraadpleegd op 20 november 2017.
- Beter Benutten (2017a).** *Wat is Beter Benutten?*. <https://www.beterbenutten.nl/>. Geraadpleegd op 30 november 2017.
- Beter Benutten (2017b).** *Ambitie en doel Beter Benutten*. <https://www.beterbenutten.nl/overons>. Geraadpleegd op 30 november 2017.
- Beter Benutten (2017c).** *De Regio's*. <https://www.beterbenutten.nl/regios>. Geraadpleegd op 30 november 2017.
- Beter Benutten (2018a).** *IMMA - de nieuwe standaard*. https://beterbenutten.nl/assets/upload/files/BB_factsheet_IMMA_email.pdf. Geraadpleegd op 15 februari 2018.
- Beter Benutten (2018b).** *Slimmer, leuker en aantrekkelijker op weg*. <https://www.beterbenutten.nl/its>. Geraadpleegd op 23 januari 2018.
- Beter Benutten (2018c).** *Arriva Nextbike fietsdeelsysteem in Maastricht officieel in gebruik genomen*. <https://beterbenutten.nl/nieuws/1283/arriva-nextbike-fietsdeelsysteem-in-maastricht-officieel-in-gebruik-genomen>. Geraadpleegd op 25 januari 2018.
- Bishop, P., A. Hines, T. Collins (2007).** *The current state of scenario development: an overview of techniques*. *Foresight*, 9(1), 5-25.
- Börjeson, L., M. Höjer, K.H. Dreborg, T. Ekvall, G. Finnveden (2006).** *Scenario types and techniques: towards a user's guide*. *Futures*, 38(7), 723-739.

- Bos, J., E. Harting, M. Hesselink (2019).** *Projectmatig creëren binnen handbereik*. Schiedam: Scriptum Books, negende druk.
- Bos, J., E. Harting, P. Zuiker, H. Reitsma (2012).** *Projectmatig creëren 2.0*. Schiedam: Scriptum Books, geheel herziene editie.
- Boschma, R.A., K. Frenken, J.G. Lambooy (2012).** *Evolutionaire economie*. Bussum: Uitgeverij Coutinho. Eerste druk.
- Bouwcampus, de (2017).** *Marktvisie en leidende principes*. <http://debouwcampus.nl/co-creatie-lab/innovatieagendas/marktvisie>. Geraadpleegd op 7 december 2017.
- Brandt, W., M. Hoeve, G. Overeem (2010).** *Slimmer beleid maken: minder reflexen meer effect*. https://www.bngbank.nl/BG%20Articles/201010_Brandt-Hoeve-Overem_27-30.pdf. Geraadpleegd op 17 september 2017.
- Broek, van den, G., M. van der Heiden (2013).** *Flexibiliteitsbepalingen en planschadevergoeding: het spanningsveld tussen flexibiliteit en rechtszekerheid*. Utrecht: Kluwer.
- Buhalis, D., A. Amaranggana (2013).** *Smart tourism destinations*. In *Information and communication technologies in tourism 2014* (pp. 553-564). Springer, Cham.
- Buitelaar, E., N. Sorel (2010).** *Between the rule of law and the quest for control: Legal certainty in the Dutch planning system*. *Land Use Policy*, 27(3), 983-989.
- Buuren, A., van, P. Driessen, G. Teisman, M. van Rijswijk (2014).** *Toward legitimate Governance strategies for climate adaptation in the Netherlands: combining insights from a legal, planning and network perspective*. *Regional Environmental Change* 14, 1021-1033.
- Buuren, P.J.J., A.A.J. de Gier, A.G.A. Nijmeijer, J. Robbe (2010).** *Hoofdlijnen ruimtelijk bestuursrecht*. Deventer: Kluwer, 8^e druk.
- Caragliu, A., C. Del Bo, P. Nijkamp (2011).** *Smart cities in Europe*. *Journal of urban technology*, 18(2), 65-82.
- Carriëretijger (2017).** *Verbeeldingskracht*. <http://www.carriëretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/verbeeldingskracht>. Geraadpleegd op 7 september 2017.
- CBS (2014).** *Bevolkingstrends 2014. Bevolkingsprognose 2014-2060: groei door migratie*. <https://www.cbs.nl/-/media/imported/documents/2014/51/2014-bevolkingsprognose-2014-2060-groei-door-migratie-art.pdf>. Geraadpleegd op 15 september 2017.
- CBS (2016).** *PBL/CBS prognose: Groei steden zet door*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/37/pbl-cbs-prognose-groei-steden-zet-door>. Geraadpleegd op 15 september 2017.
- CBS (2019).** *Meer kilometers dan ooit door Nederlandse wegvoertuigen*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/45/meer-kilometers-dan-ooit-door-nederlandse-wegvoertuigen>. Geraadpleegd op 9 maart 2019.
- CBS Statline (2019).** *Totale reizigerskilometers in Nederland per jaar; vervoerswijzen, regio's*. <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83497ned/table?ts=1552122614743>. Geraadpleegd op 9 maart 2019.
- CEPT Portfolio (2015).** *City Smartness: Bangalore*. <http://portfolio.cept.ac.in/city-smartness-bangalore/>. Geraadpleegd op 8 november 2017.
- Chandler, A.D. (1962).** *Strategy and Structure*. Boston, MA: MIT Press. In *Evans, N., G. Stonehouse, D. Campbell (2012). Strategic management for travel and tourism*. Taylor & Francis.
- Chourabi, H., T. Nam, S. Walker, J.R. Gil-Garcia, S. Mellouli, K. Nahon, K., T.A. Pardo, H.J. Scholl (2012).** *Understanding smart cities: An integrative framework*. In *System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on* (pp. 2289-2297). IEEE.
- Ciborra, C. (1990).** *Cooperation, competition and change in hightech industries*. *Strategic Partnerships: States, Firms, and International Competition*, 51.
- City of Prato (2017).** *New Prato: SMART CITY Project and activities for Governance and city development*. *Smart Governance*. <http://www.cittadiprato.it/en/Sezioni/content.aspx?XRI=214>. Geraadpleegd op 9 november 2017.
- Cocchia, A. (2014).** *Smart and digital city: A systematic literature review*. In *Smart city* (pp. 13-43). Springer, Cham.
- CROW (2011).** *De psychologie van het autorijden*. <http://www.crow.nl/mobiliteit-en-gedrag/weblog/november-2011/de-psychologie-van-het-autorijden>. Geraadpleegd op 21 september 2017.

- Deloitte (2019).** *Forces of change: Smart cities.* <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/smart-city/overview.html>. Geraadpleegd op 30 januari 2019.
- Donnea, F.X. de (1972).** *Consumer behaviour, transport mode choice and value of time: Some micro-economic models.* *Regional and Urban Economics* 1(4), pp. 355-382.
- Driessen, P. P., C. Dieperink, F. Laerhoven, H.A. Runhaar, W.J. Vermeulen (2012).** *Towards a conceptual framework for the study of shifts in modes of environmental Governance—experiences from the Netherlands.* *Environmental policy and Governance*, 22(3), 143-160.
- Edelenbos, J., I. van Meerkerk (2015).** *Connective capacity in water Governance practices: the meaning of trust and boundary spanning for integrated performance.* *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 12, 25-29.
- Educyclopedia (2017).** *Diagnosetechniek in de automobilbranche.* <http://educyclopedia.karadimov.info/library/Sensor-n.pdf>. Geraadpleegd op 7 november 2017.
- Eisenhardt, K. M. (1989).** *Building theories from case study research.* *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Emerson, K., T. Nabatchi, S. Balogh (2011).** *An integrative framework for collaborative Governance.* *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 1-29.
- Europese Unie (2008).** *Richtlijn 2008/50/EG van het Europees Parlement en de Raad.* <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:152:0001:0044:NL:PDF>. Geraadpleegd op 15 september 2017.
- Evers, D., J. de Vries (2013).** *Explaining Governance in Five Mega-City Regions: Rethinking the Role of Hierarchy and Government.* *European Planning Studies* 21 (4), 536-555.
- Faludi, A. (1985).** *A decision-centred view of environmental planning.* *Landscape Planning*, 12(3), 239-256.
- Feiock, R.C. (2004).** *Metropolitan Governance: Conflict, competition, and cooperation.* Georgetown University Press.
- Fietsersbond (2019).** *Fietsen in cijfers.* Van: <https://www.fietsersbond.nl/ons-werk/mobiliteit/fietsen-cijfers/>. Geraadpleegd op 9 maart 2019.
- Financieel Dagblad (2016).** *Nederland is voorloper in Smart Mobility.* <https://fd.nl/-/1176719/nederland-is-voorloper-in-slimme-mobiliteit>. Geraadpleegd op 13 september 2017.
- Friedmann, J. (1987).** *Planning in the public domain: From knowledge to action.* Princeton University Press.
- Geravandi, S., A. Takdastan, E. Zallaghi, M.V. Niri, M.J. Mohammadi, H. Saki, A. Naiemabadi (2015).** *Noise pollution and health effects.* *Jundishapur Journal of Health Sciences*, 7(1).
- Gezondheid&Co (2017).** *Steeds meer auto-ongelukken. Wat zijn de meest voorkomende ongelukken?* <https://www.gezondheidenco.nl/266807/steed-meer-auto-ongelukken-meest-voorkomende-ongelukken/>. Geraadpleegd op 15 september 2017.
- Giffinger, R., C. Fertner, H. Kramar, R. Kalasek, N. Pichler-Milanovic, E. Meijers (2007).** *Smart cities. Ranking of European medium-sized cities.* Vienna UT: Centre of Regional Science, Final Report.
- Governance International (2017).** *Co-delivering public services with users and communities.* <http://www.govint.org/co-deliver/>. Geraadpleegd op 6 december 2017.
- Gupta, J., H. Verrest, R. Jaffe (2015a).** *Chapter 2: Theorizing Governance.* Switzerland: Springer international publishing.
- Gupta, J., K. Pfeffer, H. Verrest, M. Ros-Tonen (2015b).** *Geographies of urban governance: advanced theories, methods and practices.* Switzerland: Springer international publishing.
- Gupta, S.K., J. Rosenhead (1968).** *Robustness in sequential investment decisions.* *Management science*, 15(2), 18-29.
- Hall, P. (1988).** *Cities of tomorrow.* West-Sussex: Blackwell Publishers.
- Hancke, G.P., K. Markantonakis, K.E. Mayes (2010).** *Security Challenges for User-Oriented RFID Applications within the "Internet of Things".* *網際網路技術學刊*, 11(3), 307-313.
- Hancke, G.P., B. de Carvalho e Silva, G.P. Hancke Jr (2013).** *The role of advanced sensing in smart cities.* *Sensors*, 13(1), 393-425.
- Hart, H. 't, H. Boeije, J. Hox (2009).** *Onderzoeksmethoden.* Den Haag: Boom Lemma uitgevers. Achtste druk.

- Hartmann, T., B. Needham (2012).** *Introduction: Why reconsider planning by law and property rights?* In Hartmann & Needham (eds.), *Planning by law and property rights reconsidered*. Farnham: Ashgate, 1-23.
- Hartmann, T., J. Albrecht (2014).** *From flood protection to flood risk management: condition-based and performance-based regulations in German water law.* *Journal of Environmental Law*, 26(2), 243-268.
- Hay, I. (2010).** *Qualitative Research Methods in Human Geography*. Ontario: Oxford University Press. Derde druk.
- Healey, P. (1998).** *Building institutional capacity through collaborative approaches to urban planning.* *Environment and Planning*, 30, 1531-1546.
- Healey, P. (2003).** *Collaborative planning in perspective.* *Planning theory*, 2(2), 101-123.
- Healey, P. (2008).** *Knowledge flows, spatial strategy making, and the roles of academics.* *Environment and Planning C: Government and Policy*, 26(5), 861-881.
- Heijmans (2017).** *Niet meer, maar beter en slimmer.* <https://www.heijmans.nl/nl/expertises/mobiliteit/>. Geraadpleegd op 17 november 2017.
- Holland High Tech (2016).** *Smart Mobility.* Van: <http://www.hollandhightech.nl/international/global-challenges/mobility>. Geraadpleegd: 5 mei 2017.
- IEEE (2017).** *Smart Cities: An Overview of the Technology Trends Driving Smart Cities.* https://www.ieee.org/publications_standards/publications/periodicals/ieee-smart-cities-trend-paper-2017.pdf. Geraadpleegd op 17 november 2017.
- Illari, S., D. Stojanovic, C. Ray (2015).** *Semantic management of moving objects: A vision towards Smart Mobility.* *Expert Systems with Applications*, 42(3), 1418-1435.
- Infrasite (2017).** *Groei mobiliteit maakt aanvullende maatregelen nodig.* Van: http://www.infrasite.nl/news/news_articles.php?ID_nieuwsberichten=20987. Geraadpleegd op 10 mei 2017.
- Jessop, B. (1998).** *The rise of Governance and the risk of failure: the case of economic development.* *International Social Science Journal* 50 (155), 29-45.
- Johnston, E.W., D.L. Hansen (2011).** *Design lessons for smart Governance infrastructures.* *Transforming American Governance: Rebooting the public square*, 197-212.
- Kaisler, S., F. Armour, J.A. Espinosa, W. Money (2013).** *Big data: Issues and challenges moving forward.* In *System Sciences (HICSS)*, 2013 46th Hawaii International Conference on (pp. 995-1004). IEEE.
- Kennisbank Projectaanpak (2019a).** *Ontwerpfase.* <http://www.kennisbank-projectaanpak.nl/ontwerpfase.html>. Geraadpleegd op 22 april 2019.
- Kennisbank Projectaanpak (2019b).** *Voorbereidingsfase.* <http://www.kennisbank-projectaanpak.nl/voorbereidingsfase.html>. Geraadpleegd op 22 april 2019.
- Kim, Y. G., S.H. Yu, J.H. Lee (2003).** *Knowledge strategy planning: methodology and case.* *Expert systems with applications*, 24(3), 295-307.
- Kitchin, R. (2014).** *The real-time city? Big data and smart urbanism.* *GeoJournal*, 79(1), 1-14.
- Klijn, E.H., B. Steijn, J. Edelenbos (2010).** *The impact of network management on outcomes in Governance networks.* *Public administration*, 88(4), 1063-1082.
- Komninos, N. (2002).** *Intelligent cities: innovation, knowledge systems, and digital spaces.* Taylor & Francis.
- Komninos, N. (2011).** *Intelligent cities: Variable geometries of spatial intelligence.* *From Intelligent to Smart Cities*, 1-40.
- Kooiman, J. (Ed.). (1993).** *Modern governance: new government-society interactions.* London: Sage Publications.
- Kourula, A., J. Moon, M.L. Salles-Djelic, C. Wickert (2019).** *New roles of government in the governance of business conduct.* *Implications for management and organizational research.*
- Krutz, R.L., R.D. Vines (2010).** *Cloud security: A comprehensive guide to secure cloud computing.* Wiley Publishing.
- Kuijpers, C. (2012).** *Ruimtelijke ordening in andere tijden.* NovaTerra.
- Lazaroiu, G.C., M. Roscia (2012).** *Definition methodology for the smart cities model.* *Energy*, 47(1), 326-332.

- Lehning, P.B. (1991).** *Beleid op niveau. Over de architectuur van overheidsinterventie.* Beleid en Maatschappij, 18(5), 211-221.
- Lester, T., S. Reckhow (2012).** *Network Governance and regional equity: Shared agendas or problematic partners?* Planning Theory 12(2), 115-138.
- Liedtke, I. (2018a).** *Hoe bereikbaar is bereikbaarheid? Een kritisch perspectief op 'integrale' besluitvorming.* Geraadpleegd van https://cvs-congres.nl/e2/site/cvs/custom/site/upload/file/cvs_2018/id_133_isabel_liedtke_hoe_bereikbaar_is_bereikbaarheid_een_kritisch_perspectief_op_integrale_besluitvorming.pdf
- Liedtke, I. (2018b).** *Hoe bereikbaar is bereikbaarheid? Een onderzoek naar de besluitvorming omtrent mobiliteitsopgaven* (Masterthesis). Geraadpleegd van https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/368405/Masterthesis%20eindrapport%20%28definitief%29%20EIND_nfp.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
- Lindgren, M., H. Bandhold (2009).** *Scenario Planning-Revised and Updated: The Link Between Future and Strategy.* Ebbw Vale: Springer.
- Litman, T. (2010).** *Win-win transportation emission reduction strategies: smart transportation strategies can reduce pollution emissions and provide other important economic, social and environmental benefits.* Metropolis Symposium on Transportation and Air Quality, 2007, Seoul, Korea.
- Maastricht Bereikbaar (2015).** *Samenvatting Eindevaluatie. Beter Benutten Maastricht Bereikbaar 2012-2014.* Maastricht: Auteur.
- Maastricht Bereikbaar (2017a).** *Organisatie.* <https://www.maastrichtbereikbaar.nl/nl/over-ons/organisatie>. Geraadpleegd op 30 november 2017.
- Maastricht Bereikbaar (2017b).** *Over Ons.* <https://www.maastrichtbereikbaar.nl/nl/over-ons>. Geraadpleegd op 30 november 2017.
- Maastricht Bereikbaar (2017c).** *Overzicht partners.* <https://www.maastrichtbereikbaar.nl/nl/partners/overzicht-partners>. Geraadpleegd op 30 november 2017.
- Maastricht Bereikbaar (2017d).** *Slagkracht bij ingrijpende werkzaamheden.* Maastricht: Auteur.
- Maastricht Bereikbaar (2017e).** *Samen sterk voor slimme bereikbaarheid.* Maastricht: Auteur.
- Maastricht Bereikbaar (2018a).** *Experiment deelfiets in Maastricht.* <https://www.maastrichtbereikbaar.nl/nl/nieuws/nieuws-item/t/experiment-deelfiets-in-maastricht>. Geraadpleegd op 25 januari 2018.
- Maastricht Bereikbaar (2018b).** *10 september: Het Parcours en Autoloze Zondag.* <https://www.maastrichtbereikbaar.nl/nl/nieuws/nieuws-item/t/10-september-het-parcours-en-autoloze-zondag>. Geraadpleegd op 25 januari 2018.
- Maastricht Bereikbaar (2018c).** *Slimme reisacties tijdens afsluiting Noorderbrug.* <https://www.maastrichtbereikbaar.nl/nl/nieuws/nieuws-item/t/slimme-reisacties-tijdens-afsluiting-noorderbrug>. Geraadpleegd op 25 januari 2018.
- Maastricht Bereikbaar (2018d).** *Goedkoop door de stad reizen met een deelfiets van Arriva Nextbike* <https://www.maastrichtbereikbaar.nl/nl/studenten/arriva-nextbike>. Geraadpleegd op 25 januari 2018.
- Maastricht Bereikbaar (2018e).** *Wat wij voor u doen.* <https://www.maastrichtbereikbaar.nl/nl/partners/wat-doen-wij-voor-u>. geraadpleegd op 31 augustus 2018.
- Mayntz, R. (2003).** *From government to Governance: Political steering in modern societies.* Summer Academy on IPP, 1-11.
- McAfee, A., E. Brynjolfsson, T.H. Davenport (2012).** *Big data: the management revolution.* Harvard business review, 90(10), 60-68.
- Mediaonderzoek (2017).** *Smartphone tech-reuzen domineren online bereik.* <http://www.mediaonderzoek.nl/category/online/mobiele-telefoniesms/>. Geraadpleegd op 5 november 2017.
- Meerkerk, van, I., B. Boonstra, J. Edelenbos (2013).** *Self-organization in urban regeneration: a two-case comparative research.* European planning studies 21 (10), pp. 1630-1652.
- Meijer, A., M.P.R. Bolívar (2016).** *Governing the Smart City: a review of the literature on smart urban Governance.* International Review of Administrative Sciences, 82(2), 392-408.

- Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2017a).** *De opgaven voor de Nationale Omgevingsvisie*. Den Haag: Xerox.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2017b).** *Nationale Markt- en Capaciteitsanalyse 2017 (NMCA)*. Van: <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2017/05/01/nationale-markt-en-capaciteitsanalyse-2017-nmca/Bijlage+1+Hoofdrapport+Nationale+Markt+-en+Capaciteitsanalyse+NMCA+2017.pdf>. Geraadpleegd op 7 mei 2017.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2017c).** *De opgaven voor de Nationale Omgevingsvisie*. Den Haag: Xerox.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2004).** *Nota Mobiliteit, Naar een betrouwbare en voorspelbare bereikbaarheid*. <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/beleidsnotas/2004/09/25/nota-mobiliteit/notamobiliteit-compleet.pdf>. Geraadpleegd op 12 september 2017.
- Moon, J. (2002).** *Business social responsibility and new governance*. *Government and Opposition*, 37, 385-408.
- Nalebuff, B.J., A. Brandenburger, A. Maulana (1996).** *Co-opetition*. London: HarperCollinsBusiness.
- Nam, T. (2012).** *Modeling municipal service integration: A comparative case study of New York and Philadelphia 311 systems*. State University of New York at Albany.
- Nam, T., T.A. Pardo (2011a).** *Conceptualizing Smart City with dimensions of technology, people, and institutions*. Proceedings of the 12th annual international digital government research conference: digital government innovation in challenging times (pp. 282-291). ACM.
- Nam, T., T.A. Pardo (2011b).** *Smart City as urban innovation: Focusing on management, policy, and context*. In Proceedings of the 5th international conference on theory and practice of electronic Governance, ACM, 185-194.
- Nextbike (2018a).** *Hoe werkt het?*. <https://www.nextbike.nl/en/>. Geraadpleegd op 25 januari 2018.
- Nextbike (2018b).** *Tarieven*. <http://www.nextbike.nl/nl/maastricht/prices/>. Geraadpleegd op 25 januari 2018.
- Noor, K.B.M. (2008).** *Case study: A strategic research methodology*. *American journal of applied sciences*, 5(11), 1602-1604.
- Norris, P. (2010).** *Measuring Governance*. *The SAGE Handbook of Governance*, 179-200.
- Omdenken (2014).** *Geduld omdenken... super!* <https://www.possibilities2life.nl/inspiratie/geduld-omdenken-super/>. Geraadpleegd op 6 augustus 2019.
- Overmobiliteit (2015a).** *'Met Smart Mobility kan de reiziger betere keuzes maken.'* <http://www.overmobiliteit.nl/innovatie/met-slimme-mobiliteit-kan-de-reiziger-betere-keuzes-maken>. Geraadpleegd op 30 september 2017.
- Overmobiliteit (2015b).** *Drie experts over Smart Mobility*. <http://www.overmobiliteit.nl/duurzaamheid/drie-experts-over-smart-mobility>. Geraadpleegd op 3 oktober 2017.
- P2 (2017).** *Smart Mobility*. <https://www.p2.nl/markten/slimme-mobiliteit/>. Geraadpleegd op 15 september 2017.
- Pan, G., G. Qi, W. Zhang, S. Li, Z. Wu, L.T. Yang (2013).** *Trace analysis and mining for smart cities: issues, methods, and applications*. *IEEE Communications Magazine*, 51(6), 120-126.
- PBLQ (2015).** *Smart City Rotterdam. Een visie op een slimme toekomst*. <http://www.mijn-gemeente.com/ms-admin/images/651/smart-city-rotterdam.pdf>. Geraadpleegd op 3 november 2017.
- Pelzer, P., W. Versteeg (2017).** *Laten we de verbeelding inzetten om de stad van de toekomst vorm te geven*. <https://decorrespondent.nl/6005/laten-we-de-verbeelding-inzetten-om-de-stad-van-de-toekomst-vorm-te-geven/1994711187260-a33c49dc>, geraadpleegd op 7 september 2017.
- Peterson, G.D., G.S. Cumming, S.R. Carpenter (2003).** *Scenario planning: a tool for conservation in an uncertain world*. *Conservation biology*, 17(2), 358-366.
- Pierre, J. (2000).** *Debating Governance: Authority, steering, and democracy*. OUP Oxford.
- Planbureau voor de Leefomgeving (2010).** *Werken aan de internationale concurrentiepositie van de Randstad*. <http://themasites.pbl.nl/balansvandeleefomgeving/jaargang-2010/internationale-positie-van-de-randstad-bereikbaarheid-en-milieu/internationale-concurrentiepositie-randstad/internationale-concurrentiepositie-van-de-randstad>. Geraadpleegd op 13 september 2017.

- Portny, S.E. (2010).** *Projectmanagement voor dummies*. Pearson Education.
- Poslad, S., A. Ma, Z. Wang, H. Mei (2015).** *Using a Smart City IoT to incentivise and target shifts in mobility behaviour—Is it a piece of pie?* *Sensors*, 15(6), 13069-13096.
- Provincie Overijssel (2015).** *Smart Mobility in Overijssel*. http://www.overijssel.nl/publish/pages/154506/informatiekrant_slimme_mobiliteit_overijssel.pdf. Geraadpleegd op 20 november 2017.
- Provincie Overijssel (2018).** *Smart Mobility / Smart Mobility*. <http://www.overijssel.nl/thema's/bereikbaar/smart-mobility/>. Geraadpleegd op 11 januari 2018.
- Rhodes, R.A.W. (1996).** *The new governance: governing without government*. *Political studies*, 44(4), 652-667.
- Rhodes, R.A.W. (2007).** *Understanding Governance: Ten Years On*. *Organization Studies* [SEP]28 (8), 1243-1264
- Rijksoverheid (2013a).** *Overheid en markt bundelen krachten voor Smart Mobility*. <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2013/11/04/overheid-en-markt-bundelen-krachten-voor-slimme-mobiliteit>. Geraadpleegd op 7 december 2017.
- Rijksoverheid (2013b).** *Beter geïnformeerd op weg: Koersbepaling Reisinformatie en Verkeersmanagement*. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2013/02/07/beter-geinformeerd-op-weg-koersbepaling-reisinformatie-en-verkeersmanagement>. Geraadpleegd op 31 mei 2018.
- Rijksoverheid (2017a).** *Kamerbrief over de Nationale Markt- en Capaciteitsanalyse en terugkoppeling OV en Spoortafels*. <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-infrastructuur-en-milieu/documenten/kamerstukken/2017/05/01/aanbieding-nationale-markt-en-capaciteitsanalyse-en-terugkoppeling-ov-en-spoortafels>. Geraadpleegd op 10 mei 2017.
- Rijksoverheid (2017b).** *Mobiliteit nu en in de toekomst*. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/mobiliteit-nu-en-in-de-toekomst/inhoud/zelfrijdende-autos>. Geraadpleegd op 13 september 2017.
- Roche, S. (2014).** *Geographic Information Science I: Why does a smart city need to be spatially enabled?* *Progress in Human Geography*, 38(5), 703-711.
- Roche, S. (2016).** *Geographic information science II: Less space, more places in smart cities*. *Progress in Human Geography*, 40(4), 565-573.
- Rosenau, J.N., E.O. Czempiel, S. Smith. (1992).** *Governance without government: order and change in world politics* (Vol. 20). Cambridge University Press.
- Rosson, M.B., J.M. Carroll (2009).** *Scenario based design. Human-computer interaction*. Boca Raton, FL, 145-162.
- Ruimtelijk Planbureau (2005).** *kennisassen en kenniscorridors over de structurende werking van infrastructuur in de kenniseconomie*. Den Haag: NAI Uitgevers.
- Rydin, Y. (2007).** *Re-examining the role of knowledge within planning theory*. *Planning Theory*, 6(1), 52-68.
- Schnabel, P. (2000).** *Een sociale en culturele verkenning voor de lange termijn. In: Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn*. Den Haag: Centraal Planbureau en Sociaal Cultureel Planbureau.
- Schoemaker, P.J. (1995).** *Scenario planning: a tool for strategic thinking*. *Sloan management review*, 36(2), 25.
- Schuurman, D., B. Baccarne, L. De Marez, P. Mechant, (2012).** *Smart ideas for smart cities: Investigating crowdsourcing for generating and selecting ideas for ICT innovation in a city context*. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 7(3), 49-62.
- Siemens (2017).** *Data-Driven Cities*. <https://www.siemens.com/innovation/en/home/pictures-of-the-future/infrastructure-and-finance/smart-cities-trends.html>. Geraadpleegd op 17 november 2017.
- Slimmemobiliteit.nl (2017).** *In 2025 rijden er in Nederland 1.000.000 auto's met een stekker*. <http://www.slimmemobiliteit.nl/>. Geraadpleegd op 19 september 2017.
- Smart Dubai (2017).** *Dimensions. We embrace technology innovation across six city dimensions*. http://www.smartdubai.ae/foundation_dimensions.php. Geraadpleegd op 7 november 2017.
- Spit, T.J.M., P.R. Zoete (2009).** *Ruimtelijke ordening in Nederland: een wetenschappelijke introductie in het vakgebied*. Den Haag: Sdu uitgevers. Herziene editie.

- Spit, T.J.M., S. van Schagen, P.R. Zoete, D. Schut (2010).** *Visie op structuurvisies*. Zoetermeer: Focus Libris.
- Stansfeld, S.A., M.P. Matheson (2003).** *Noise pollution: non-auditory effects on health*. British medical bulletin, 68(1), pp. 243-257.
- Statista (2017).** *Number of smartphone users worldwide from 2014 to 2020 (in billions)*. <https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>. Geraadpleegd op 5 november 2017.
- Struiksma, R., Tillema, T. (2009).** *Planning van rijkswegen: van lijn-naar gebiedsopgave*. G. Bouma, F. Filius, H. Leinfelder & B. Waterhout (red.) Tussen droom en werkelijkheid, 238-247.
- Swyngedouw, E. (2005).** *Governance Innovation and the Citizen: The Janus Face of Governance-beyond-the-State*. Urban Studies 42 (11), 1991-2006.
- Tandon, G.H. (2015).** *Smart Cities*. <https://www.slideshare.net/gauravhtandon1/smart-cities-56003696>. Geraadpleegd op 20 november 2017.
- Teisman, G., A. van Buuren, L.M. Gerrits (2009).** *Managing complex governance systems*. London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Tenderned (2018).** *Raamovereenkomst*. <https://www.tenderned.nl/e-gids/begrippenlijst/raamovereenkomst>. Geraadpleegd op 15 februari 2018.
- Termeer, C.J.A.M., A.R.P.J. Dewulf, W.D. Pot, G.R. Biesbroek (2016).** *Governance strategieën voor waterbeleid*. Wageningen University.
- The Economist (2010).** *The open society*. In: Johnston, E.W, D.L. Hansen (2011). *Design lessons for smart Governance infrastructures. Transforming American Governance: Rebooting the public square, 197-212*.
- Tioga Tours (2017).** *1939: New York's World Fair*. <https://tiogatours.nl/voorpret/infotheek/geschiedenis/amerika/1939--new-york-s-world-fair/>. Geraadpleegd op 7 september 2017.
- Tjepkema, M. (2012).** *Tussen rechtszekerheid en flexibiliteit: contouren van het nieuwe planschaderecht*. Deventer: Kluwer.
- Traffic Technology Today (2018).** *Dutch government investing US\$74.5m in ITS projects*. <http://www.trafficechnologytoday.com/news.php?NewsID=75735>. Geraadpleegd op 16 januari 2018.
- Turner, J.R., R. Müller (2003).** *On the nature of the project as a temporary organization*. International journal of project management, 21(1), 1-8.
- Urban Melbourne (2015).** *Smart Cities Habitat Master Planning Framework*. <https://urban.melbourne/urban-industry/2015/06/23/smart-cities-habitat-master-planning-framework>. Geraadpleegd op 7 november 2017.
- Verkeerskunde (2016).** *Smart Mobility in Overijssel, Disruptive Change? Nu aan de slag*. <http://www.verkeerskunde.nl/internetartikelen/vakartikelen/slimme-mobiliteit-in-overijssel.45129.lynkx>. Geraadpleegd op 20 november 2017.
- Verkeersnet (2017).** *Ministerie IenM zet in op betere verkeersdoorstroming en minder uitstoot*. <https://www.verkeersnet.nl/24150/ministerie-im-zet-op-betere-verkeersdoorstroming-en-minder-uitstoot/>. Geraadpleegd op 30 september 2017.
- Vigar, G., & Healey, P. (1999).** *Territorial integration and 'plan-led' planning*. Planning Practice and Research, 14(2), 153-169.
- Walker, S.J. (2014).** *Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think*. New York: Houghton Mifflin Harcourt.
- Walravens, N. (2012).** *Mobile business and the Smart City: Developing a business model framework to include public design parameters for mobile city services*. Journal of theoretical and applied electronic commerce research, 7(3), 121-135.
- Wegener, M. (2012).** *Government or Governance? The challenge of planning for sustainability in the Ruhr*. Planning by law and property rights reconsidered, 157-170.
- Wijs, de, L., P. Witte, S. Geertman (2016).** *How smart is smart? Theoretical and empirical considerations on implementing Smart City objectives—a case study of Dutch railway station areas*. Innovation: The European Journal of Social Science Research, 29(4), 424-441.
- Willke, H. (2007).** *Smart Governance: governing the global knowledge society*. Campus Verlag.
- WLO (2015a).** *Toekomstverkenning Welvaart en Leefomgeving Cahier Mobiliteit*. Den Haag: Xerox/OBT.

- WLO (2015b).** *Toekomstverkenning Welvaart en Leefomgeving Cahier Demografie*. Den Haag: Xerox/OBT.
- WRR (2001).** *Ruimte aan de Stad*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Xiang, W.N., K.C. Clarke (2003).** *The use of scenarios in land-use planning*. *Environment and planning B: planning and design*, 30(6), 885-909.
- Yilmaz, O.N., Z. Li, K. Valkealahti, M.A. Uusitalo, M. Moisio, P. Lundén, C. Wijting (2014).** *Smart Mobility management for D2D communications in 5G networks*. In *Wireless Communications and Networking Conference Workshops (WCNCW)*, 2014 IEEE (pp. 219-223). IEEE.
- Zainal, Z. (2017).** *Case study as a research method*. *Jurnal Kemanusiaan*, 5(1).

Bijlagen

Bijlage 1: Kansen en uitdagingen van Smart Mobility

Bijlage 1.1: Kansen van Smart Mobility

Smart Mobility kent kansen op verschillende vlakken. De belangrijkste vijf worden hier toegelicht.

Efficiëntie en productiviteit

Door een beter vervoerssysteem, of dat nou een beter vervoersmiddel of een betere infrastructuur is, neemt de tijd en energie van verplaatsingen af. Dit leidt tot een hogere efficiëntie en productiviteit van de (beroeps-)bevolking (Benolovo e.a., 2013, pp. 4, 7). Een beter doorstroming en minder files kunnen bijvoorbeeld gewaarborgd worden door zelfrijdende auto's en vrachtwagens. Zelfrijdende voertuigen reageren namelijk sneller dan menselijke bestuurders, waardoor auto's en vrachtwagens dichter op elkaar kunnen rijden. De verwachting hierbij is dat er minder files ontstaan (Rijksoverheid, 2017b). Wanneer er alsnog een ongeluk of file plaatsvindt kunnen deze middels Real-Time Travel Information sneller worden gedetecteerd en kunnen andere vervoersmiddelen zich erop aanpassen door bijvoorbeeld een alternatieve route te kiezen (Poslad e.a., 2015).

Verbetering internationale concurrentiepositie

Nederland is een kenniseconomie. Het Ruimtelijk Planbureau (2005, p.7) stelt dat een kenniseconomie een netwerkeconomie is, waarbij het hier draait om menselijke netwerken. De kenniseconomie vraagt om menselijk contact ter verhoging van de productiviteit (Boschma e.a., 2012, p.177). Een goede fysieke bereikbaarheid is daarbij voor veel bedrijven een belangrijke factor en speelt om die reden een grote rol bij het maken van hun keuze voor een vestigingslocatie (Ruimtelijk Planbureau, 2005, pp. 7, 27).

Steden en metropolitane regio's zoals de Randstad concurreren met andere regio's over de hele wereld. Om een goede positie te waarborgen moet een regio een zo hoog mogelijke productiviteit, duurzaamheid en bereikbaarheid kennen (Lazaroiu & Roscia, 2012, p.327). Wanneer deze factoren toenemen door het gebruik van Smart Mobilitymaatregelen, kan dit leiden tot een uitbreiding van de economische activiteiten in het gebied en daarmee haar internationale concurrentiepositie (Ruimtelijk Planbureau, 2005, p.27). In de beleidsagenda's van overheden staat de internationale concurrentiepositie van de Randstad dan ook op een hoge plek, gezien de positie een groot deel van de lokale economische ontwikkelingsmogelijkheden bepaalt (Planbureau voor de Leefomgeving, 2010).

Verhoogde gezondheid

Slimme voertuigen stoten minder schadelijke stoffen als PM_{10} uit. Dit komt zowel doordat het voertuig zelf schoner is, maar daarnaast ook door een beter doorstroming met behulp van bijvoorbeeld een alternatieve routebepaling (Litman, 2010, p.12). De hierdoor verminderde uitstoot draagt bij aan een betere luchtkwaliteit, wat een positief effect heeft op de volksgezondheid (Hall, 1988, pp.10, 13). Deze volksgezondheid wordt ook verbeterd door een verminderde geluidsvervuiling door het gebruik van stillere voertuigen. Dit is bewezen te zorgen voor onder andere een beter slaappatroon. Bij de meeste verkeersongevallen is de oorzaak te wijden aan een menselijke fout, zoals het gebruik van een smartphone of het opzetten van een andere radiozender (Autoblog, 2017; Gezondheid&Co, 2017). Verschillende voorbeelden van Smart Mobilitymaatregelen laten zien dat zij het aantal ongelukken kunnen doen afnemen door het aantal menselijke fouten te verminderen (Financieel Dagblad, 2016).

Bijlage 1.2: Uitdagingen van Smart Mobility

Natuurlijk zijn er ook uitdagingen verbonden aan de Smart Mobilityontwikkelingen. Een uitdaging is een gebeurtenis die schade aan het systeem kan aanbrengen en daarmee voor een verminderd vertrouwen, verminderde beschikbaarheid van data en/of lagere integriteit kan zorgen. Uitdagingen kunnen schadelijk zijn wanneer zij bijvoorbeeld wijzigingen aanbrengen in gevoelige informatie of informatie verwijderen, al dan niet opzettelijk. Hier worden de zeven belangrijkste uitdagingen benoemd (Hancke, 2013, pp. 417, 418; Krutz & Vines, 2010, p.141).

Communicatie tussen sensor-knooppunten

In de Smart City zullen naar verwachting een groot aantal sensoren geplaatst zijn. De communicatie tussen deze sensoren zal voornamelijk plaatsvinden over een draadloos netwerk. Wanneer dit netwerk overvraagd wordt heeft dit invloed op de (snelheid van de) communicatie tussen de voertuigen en sensoren (Hancke, 2013, p.417). Een overvraging van het netwerk kan onopzettelijk plaatsvinden, bij bijvoorbeeld een extreme verkeersdrukke, maar ook opzettelijk, wanneer een partij een Denial-of-Service aanval (DoS-aanval) plaatsvindt. Hierbij treed er een fout op in een programma. Dit kan gebeuren door bijvoorbeeld het opgebruiken van de dataopslag door enorme aantallen e-mailbijlagen te versturen naar de server (Krutz & Vines, 2010, p.144).

Veiligheid

Door de grote hoeveelheid data wat vergaard en bewaard wordt in de Smart City worden de dataservers een aantrekkelijke prooi voor cyber-terrorisme en -vandalisme (Hancke, 2013, p.318). Zo kan de data geskimd of afgeluisterd worden, wat kan leiden tot het stelen of saboteren van data, of zelfs gerichte cyberattacks (Kitchin, 2014, p.11; Krutz & Vines, 2010, p.142).

Eigenaarschap

Het eigenaarschap is het volgende uitroepteken die bij de ontwikkeling van Smart Mobility moet worden gezet. De vraag is wie er (volledige) toegang moet hebben op de vergaarde data. Zo behoeft de ontwikkelaar van het productgegevens om deze te verbeteren en optimaliseren, maar mag deze ook toegang hebben tot de andere gegevens zonder toestemming van de gebruiker (Hancke, 2013, p.318)?

Vertrouwen

Deze uitdaging hangt samen met het eigenaarschap en de privacy. Wanneer duidelijk is wie de (gedeeltelijke) eigenaar van de data is, en het privacyvraagstuk is opgelost, rijst de vraag of deze partij(en) te vertrouwen zijn bij het opslaan van de data (Hancke, 2013, p.318).

Privacy

Wanneer verschillende datasets gecombineerd worden in één integraal systeem is deze optimaal te gebruiken. Dit heeft echter wel een sterke impact op de privacy van de gebruiker: hij of zij kan illegaal nagetrokken en zelfs gevolgd worden door het systeem. Wanneer de data geprivatiseerd wordt, door bepaalde kenmerken af te schermen, neemt de functionaliteit van de data ook af (Tandon, 2015, p.64; Hancke, 2013, p.318; Hancke e.a., 2010, pp. 307, 312).

Kosten

Het moderniseren van de stad kan een dure aangelegenheid zijn. Wanneer er een Smart City wordt gemaakt moeten vele systemen worden aangepast om deze allemaal goed aan te laten sluiten (Nam & Pardo, 2011b, p.186; Hancke, 2013, p.318).

Bijlage 2: Topiclist

Categorie	Vraag	Gebaseerd op
Algemeen		
	Hoeveel factoren zijn er bij het project betrokken? Hoeveel van hen maken wel geen deel uit van de overheid?	Klijn et al. (2010)
	Met welke redenen is er voor deze vorm van samenwerking gekozen (vanwege de uitkomsten van het proces)? Is dat doel behaald?	Governance International (2017); Klijn et al. (2010)
	In welke fase bevindt het project zich nu?	Klijn et al. (2010)
	In hoeverre heeft de keuze voor de semi-overheid ervoor gezorgd voor de realisatie van het project?	
	Is er voor een externe projectleider gekozen? Waarom wel/niet?	Klijn et al. (2010); de den Bosch et al. (2015)
Slimme mobiliteit		
	Wat maakt dit project tot een slim mobiliteitsproject?	Benevolo et al. (2013); Vilmaz et al. (2014); Marri et al. (2015)
	Welke plaats neemt ICT in het project?	Ablino et al. (2015); Benevolo et al. (2013); Suhalis & Amaranggana (2013)
Kansen	Welke doelen heeft het project (die gerelateerd zijn aan slimme mobiliteit)?	
	- Doen efficiënter en productiever?	Benevolo et al. (2013); Rijksoverheid (2017b); Poslad et al. (2015)
	- Verbetering internationale concurrentiepositie?	Kuimtenjokan bureau (2005); Moschma et al. (2012); Lazaroiu & Roscia (2012); Planbureau voor de Levenswijze (2012)
	- Verhoogde gezondheid door minder uitstoot en minder beweging?	Litman (2010); Hall (1988); Ravandi et al. (2015); Stansfeld & Matheson (2003); Benevolo et al. (2013)
	- Bereikbaarheid waarborgen bij verder gaande urbanisatie?	WLO (2015b); P2 (2017)
	- Verhogen verkeersveiligheid?	Autoblog (2017); Gezondheid & Co (2017); Financieel Dagblad (2016)
Kansen uitdagingen	Wordt de (big) data die vergaard wordt voor andere doeleinden gebruikt?	Benevolo et al. (2013); Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2017a); Holland High Tech (2016)
Uitdagingen	Hoe wordt omgegaan met de uitdagingen van slimme mobiliteitsprojecten?	
	- Communicatie tussen sensor-knooppunten bij aanvraag?	Hancke (2013)
	- Veiligheid van data (cyberaanvallen)?	Hancke (2013); Kitchin (2014)
	- Eigenaarschap van de data bij zowel de vergaring als de opslag ervan?	Hancke (2013)
	- Privacy van de gebruiker?	Hancke (2013); Tandon (2015); Hancke et al. (2010)
	- Kosten aanleg en onderhoud?	Nam & Pardo (2011b); Hancke (2013)
Spanningsvelden bij Governance		
Samenwerking vs Concurrentie	Zijn er duidelijke afspraken tussen de partijen? Hoe worden deze vastgelegd en wat gebeurt er als de niet nagekomen worden?	Jessop (1998)
	Is er sprake van concurrentie tussen partijen? Op welke momenten van het project? Waar zie je dat aan terug?	Jessop (1998)
Openheid vs Geslotenheid	Kunnen partijen ge-elimineerd of toegevoegd worden gedurende het project? Wanneer dan? Zijn hier afspraken over gemaakt?	Jessop (1998)
Bestuurbaarheid vs Flexibiliteit	(Hoe) wordt de flexibiliteit ingebouwd in het project?	Jessop (1998); Buuren et al. (2010)
	(Hoe) wordt de rechtszekerheid ingebouwd in het project?	Jessop (1998); Kuijpers (2012); Gupta & Rosenhead (1968)
Verantwoordelijkheid vs Efficiëntie	Is er een gemeenschappelijk einddoel?	Jessop (1998)
	(In hoeverre) worden verantwoordelijkheden vastgesteld en gewaarborgd? Wanneer dan? Zien hier verschillende einddoelen?	Jessop (1998)

Bijlage 3: Werkgevers aangesloten bij Maastricht Bereikbaar

- APG
- Antea Group
- Arvato Benelux B.V.
- Bayer Medical Care B.V.
- Bonnefantenmuseum
- Boston Scientific
- Belastingdienst
- Brandweer Zuid-Limburg
- Brightlands Chemelot Campus
- Conduent
- Dolmans Landscaping Group
- DSM
- Enexis
- Envida
- Ericsson
- Gemeente Heerlen
- Gemeente Maastricht
- Gemeente Sittard-Geleen
- GGD Zuid Limburg
- Hennes & Mauritz
- Johnson Matthey
- Koninklijke Mosa
- L1
- LVO (Stichting Limburgs Voortgezet Onderwijs)
- Leeuwenborgh Opleidingen
- Maastricht UMC+
- MAASTRO clinic
- Mercedes-Benz CAC
- Mosae Zorggroep
- MTB
- Obvion
- Ondernemend Wyck
- Openbaar Ministerie
- Politie Limburg
- Provincie Limburg
- Q-Park
- Rabobank Maastricht en Omstreken
- Rijkswaterstaat Zuid-Nederland
- Rubber Resources
- Sappi
- Servatius
- Sitech, Industriepark Chemelot
- Stichting Trajekt
- Universiteit Maastricht
- VOC Maastricht
- Vodafone Netherlands
- Waterleiding Maatschappij Limburg
- Woonzorgcentrum De Beyart
- Zuyderland
- Zuyd Hogeschool

Bijlage 4: Transcripties interviews

In deze bijlage zijn de transcripties te vinden van de interviews met de personen vermeld in onderstaande tabel. Hierin wordt ook de betreffende casestudy benoemd waarover gesproken is in het interview alsmede hun functie daarbij. Ook wordt de tijdsduur van het interview vermeld.

Nummer bijlage	Naam	Casestudy	Functie	Tijdsduur interview
Bijlage 4.1	Sebastiaan Dommeck	Nextbike	Projectleider MB	82 minuten
Bijlage 4.2	Roj van Baaren	Zuid-Limburg in Beweging	Projectleider MB	86 minuten
Bijlage 4.3	Stefan Bollars	Zuid-Limburg in Beweging	Projectleider Dienstverlener	73 minuten
Bijlage 4.4	Ferry Wahls	Nextbike	Overheid	56 minuten
Bijlage 4.5	Ferry Wahls	Fiets ITS	Overheid	48 minuten
Bijlage 4.6	Agnes van Zaanen	Fiets ITS	MB	36 minuten
Bijlage 4.7	Anna Maaskant	Fiets ITS	Projectleider MB	88 minuten
N.v.t.	Respondent Y	Zuid-Limburg in Beweging	Dienstverlener	76 minuten
N.v.t.	Respondent Z	Zuid-Limburg in Beweging	Dienstverlener	44 minuten

Bijlage 4.1: Transcriptie interview Sebastiaan Dommeck

Het interview met de projectleider 'Nextbike' vanuit programmaorganisatie Maastricht Bereikbaar heeft plaatsgevonden op 19.2. Er is afgesproken op Stratumsedijk 20 te Eindhoven. De transcriptie is hieronder uitgewerkt.

-- *Opening, introductie thesis en doel van het interview* --

-- *Uitleg informed consent en vragen toestemming voor opname* --

-- *Opname wordt gestart* --

Allereerst: hoeveel actoren zijn er betrokken geweest bij het project?

In totaal zijn dat de provincie, gemeente Maastricht, Maastricht bereikbaar, Arriva en in een klein stadium Infrastructuur en Milieu. Maar het liep eigenlijk via Maastricht bereikbaar. De eerste vier waren de hoofd mensen en nu zie je dat ook de NS zich ermee gaat bemoeien, en ProRail zich ermee gaat bemoeien omdat we in de stationsomgeving aan het acteren zijn.

Want de Nextbike die staat op 7 locaties? 4 in het station en 3 elders?

Juist andersom. Drie stations en 4 elders. Dus je hebt Maastricht Noord Centraal en Randwyck. Dan heb je de 4 bestemmingen dat zijn 3 in de stad en een buiten de stad.

En die staan er nu allemaal wel totdat de pilot is afgelopen?

Nee de pilot is gestart vorig jaar maart of april, dat zou ik even moeten checken. Toen is hij geopend. En even een samenvatting van het project is misschien ook wel fijn voor je. Het was een project van Maastricht bereikbaar, een onderdeel, om te kijken of we een soort van Park en bike onderdeel konden realiseren in Maastricht, aansluitend op alle P+R's die we al hadden, zodat we een nieuw soort natransport konden pakken: dat je in plaats van de bus nu ook de fiets hebt. Het doel was om meerdere bestemmingen in de stad daarin te ontsluiten. De bus vanaf P+R Noord reed nu een lijn. Daarbij stapte je nu binnen 300 meter uit bij een halte. Als je de fiets toepast kun je ineens heel de stad bedienen vanuit die P+R. Vandaar dat hij fietst toegevoegd werd. De bedoeling was dat wij een pilot zouden draaien op drie locaties bij Randwyck, bij P+R Noord en de derde locatie naar keuze, om fietsen daar weg te geven en dat ze ook weer terugfietsten naar die locatie. Dat zou Maastricht Bereikbaar dan betalen voor een pilot waarbij gekeken werd of daar een duurzame business case uit te halen was. Wat gebeurde er, de OV concessie kwam en Arriva bood het aan als onderdeel van hun concessieaanbod. Wat ze aanboden was 25 locaties in Maastricht om een fietsdeelsysteem uit te rollen. Op dat moment zag ik mijn kans schoon: het zou raar zijn om op dat moment vanuit MB een concurrerende propositie in de markt te zetten. Toen ben ik met elkaar gaan praten om te kijken hoe we elkaar konden versterken: misschien konden wij met het budget wat wij hadden Arriva helpen. Daar hebben we nu nog altijd wel onze gesprekken over, over hoe we dat het beste kunnen inzetten. Waarbij we eigenlijk ook zitten van moeten we dat eigenlijk wel doen? Moeten wij nog wel investeren als Maastricht bereikbaar zijnde? We investeren nu veel liever in marketing en communicatie dan in de techniek, want techniek wordt toch wel door Arriva uitgerold. Die 25 zijn mede door toedoen van samenwerking met ons hebben we gezegd laten we nu niet gelijk 25 locaties uitrollen laten we beginnen we het een zeven of achtstal, Misschien 10, daarbij het eraan ligt waar de energie zit, locaties om te toetsen en te testen van "hoe werkt het nou?". En hoe kun je dan langzaam een autonome groei krijgen naar 25. Dus dat is nu waarom er 7 locaties staan. En de bedoeling is dat er naar 25 gaat groeien.

Is daar nu bewust bij gekozen voor OV knooppunten?

Ja. Arriva is in hun concessie terugggegaan naar niet alles verbinden. Normaal ging een bus door alle dorpjes heen. Ze zijn nu in plaats van aanbodgericht zijn ze naar een vraaggerichte concessie gegaan. Dat betekent dat je veel meer in de grote stroom gaat zitten. Waar je eerst geen kronkelen trek je nu een rechte lijn. Dat betekent dat het stukje in de lus nu eigenlijk geen OV aanbod meer heeft. Dan zou de bedoeling zijn dat langste rechte lijn OV fietsen bij de haltes zouden komen te staan en dat die dus eigenlijk te grote lijn ging voeden. De fiets wordt dan eigenlijk onderdeel van het OV. Arriva vind dat ook fijn want de Arriva ziet de bus en de trein, het traditionele stukje openbaar vervoer, maar zij willen ook graag kijken naar is een deelauto of een deelfiets ook misschien openbaar vervoer.

En is dat een andere pilot dan de Nextbike?

Nee dan moeten we niks pak natuurlijk ook niet vergeten. Nextbike is een andere dan Arriva.

Ik las dat het onderdeel is van, of tenminste dat het geëxploiteerd wordt door Arriva, maar dat is ook in Engelse steden te vinden is.

Het wordt geëxploiteerd door Nextbike en Arriva heeft er dienst uitbesteed aan Nextbike. Zij hebben iets aangeboden aan de provincie en daarbij hebben ze Nextbike gecontracteerd om het te regelen. Dus Nextbike is eigenlijk een soort van onderaanneming van Arriva geworden. Nextbike is een van de grootste van de wereld hierin en zijn hiermee voor het eerst in Nederland actief. Zij zien dit als Nederlandse marktverovering momentje.

Het lijkt super leuk project, wel moeilijk.

Ja. Vooral in de Governance. Maar daar komen we dadelijk wel op gok ik.

Zeker. Goed. Even terug naar de vragenlijst. Waarom is er voor deze vorm van samenwerking gekozen?

-- stukje niet in het verslag, samenvattende inhoud: Het was de bedoeling van Arriva samen te gaan werken met een zusterbedrijf, en om redenen daar uiteindelijk niet voor gekozen. --

Toen kwam ze in een gat: gaan we het nu zelf doen, Gaan we het zelf helemaal optuigen? Daar zaten ze heel lang op: dat ze zelf te fietsen zouden gaan aanschaffen en er een organisatie om heen gingen bouwen. Daar hebben zij allerlei berekeningen op losgelaten, en omdat ik natuurlijk in dat project vanuit Maastricht bereikbaar aan het kijken was naar marktpartijen, heb ik hun in contact laten komen met marktpartijen. Zij kwamen eigenlijk tot de ontdekking dat het eigenlijk veel goedkoper is om het bij een marktpartij neer te leggen. Het risico in de afschrijving die wordt door de marktpartij gepakt. Daardoor zijn ze heel snel naar de marktpartij gegaan.

Toen hebben ze zelf voor Nextbike gekozen?

Ja, we hebben een aantal gesprekken gehad, maar daar ga ik natuurlijk niet over, maar ik heb het gefaciliteerd. Ze hebben met verschillende marktpartij gesproken en kwamen uiteindelijk bij Nextbike omdat ze zelf ook een inventarisatie hadden lopen, en dat sloot aan. En zodoende zijn ze tot een samenwerking gekomen. Maar het is wel een zakelijke samenwerking, Het is een contract wat Arriva met Nextbike heeft afgesloten. Dat contract ken ik niet en dat maakt het heel moeilijk, want Nextbike kan naar Arriva wijzen en Arriva kan naar Nextbike wijzen. Wij zitten daar tussenin, maar wij willen meer dan dat het contract toelaat. Dat vind ik wel jammer, dit is het Governance probleem die je ziet. Dat er een zakelijk contract bindend is hoe de ontwikkeling is van het systeem.

Want wat zie je daarvan terug dan?

Ja wie investeert. Nextbike zegt Wij hoeven niet te investeren want dat is Arriva's pakkie-an. Arriva zegt nee dat is Nextbike's pakkie-an. En uiteindelijk gebeurt er niks. Daar heb ik wel moeite mee. Dan weet je niet met wie je nou in gesprek bent. Ben je nou met Nextbike in gesprek of met Arriva?

Ja je kunt daar moeilijk tussenin gaan zitten.

Ja en dat zit ik. En dat zonder dat ik weet welke afspraken er tussen beide partijen zijn. En die openheid die is eigenlijk wel nodig om te snappen waarom Iedereen acteert aan tafel.

En daar is door beide partijen bewust voor gekozen om daar niet open over te zijn?

Ja zakelijk, Dat is een privacy ding. Dat zeggen ze dan en tegen mij " dat hoef je niet te weten". Dat merk je bij Smart Mobility, bij dit soort dingen: "What's in it for them", "What's in it for us". Dat moet je weten om te snappen waarom mensen acteren. En je moet dat snappen om het naar een hoger niveau te brengen. En dat is waar MB goed in is: die probeert juiste verbindingen te leggen. Maar als je niet snapt hoe duur contracten zijn kun je een verbinding ook niet leggen. Dan kun je nooit achterhalen hoe je tot een beter product kunt komen waar iedereen blij mee is. Nu roepen we wel eens iets, en dan krijg je weerstand zonder dat ik weet waar die weerstand vandaan komt. Ik denk dat dat het contract is.

Precies, en Dat weten zij dan wel.

Ja en ik niet. En dat contract, en dat is ook raar, want het contract moet eigenlijk niet leidend zijn. Dat is namelijk Governance. Dan wordt het een belemmering. De Reiziger wil iets denk je, en dat heeft voordelen, en nu gaat een contract dat tegen, iets wat we zelf bedacht hebben zonder dat we die Reiziger wisten (we wisten niet in welk proces we terecht zouden komen) - en nu ben ik heel negatief, zo is het natuurlijk niet-. Dat contract gaat er vooruitgang dan tegen. Bij dit soort dingen is adaptiviteit super belangrijk. Je denkt ergens aan te beginnen, maar morgen is het al anders dan je hebt vastgesteld.

Dat is gelijk al bestuurbaarheid- flexibiliteit. Daar kunnen we gelijk wel naartoe gaan

Ja dat betekent dus dat je moet accepteren dat je wat je gister bedacht hebt dat je dat vandaag los moet laten. Dat betekent dat je kaders moet stellen waarbinnen je mag acteren. En dat je daarbij ook duidelijk moet maken aan iedereen want die kaders zijn: "Wat zijn de financiële middelen?", "Wat ga je doen met die middelen?" Bedenk dat vooraf, maar zeg ook dat als we een goed verhaal hebben om het product tot een hoger niveau te brengen, dat het bijgesteld kan worden. Dat merk ik nou: er is gekozen voor een standaardproduct, voor het standaard neerzetten van de fietsen, -weglaten in verslag: gedachte content in het contract-, dat is weinig flexibel. Daardoor is iedereen gebonden en de gedachte " moeten we deze euro wel besteden hieraan?" je moet lef tonen om die euro te besteden, maar dan moet je hem wel hebben. Dus als je vraagt " hoe wordt flexibiliteit ingebouwd in het project" dan zeg ik " te weinig".

En dan bedoel je eigenlijk " gewoon niet"?

Ja, en zij zullen van wel vinden maar ik zie het niet. Ze houden het bij zich, ze zijn niet aan het samenwerken. En flexibiliteit zit ook in het partijen meekrijgen met wat je verhaal is. Daarmee krijg je meer commitment en meer geld. Als je mij overtuigt dat je goed bezig bent dan ga ik kijken wat ik voor je kan doen.

Daaraan gekoppeld, een vraag die gaat over het bepalen van Doelen. Gebeurt dat in samenwerking met elkaar, is dat toentertijd in het begin gesteld met het idee: daar gaan we naartoe? Zijn er aan de hand daarvan afspraken gemaakt om het doel te behalen?

Wat hier is gebeurd, als je vanuit Governance kijkt is het geen goed project. We hebben er mee gescoord, we hebben iets weg kunnen zetten wat eigenlijk de overheid niks kost. Dat is mooi, alleen daardoor hebben wij ook wel, zodat wij er geen geld in pompen vanuit de overheid kant, heb je geen teugels meer om met elkaar samen te werken. Dan gaan ze alleen maar dat doen want ze hebben beloofd. Dus als je vragen naar een doel, Ik heb nooit een doel voorbij zien komen vanuit Arriva of de provincie.

Dat hebben ze dus niet bij de concessie hoeven opstellen?

Ja een doel van 25 locaties. En That's It. Maar waarom? Waar? Wat? Dat is er niet. Dus ik kan niet sturen, snap je. Ik ben op dit moment alleen maar kansen aan het pakken als ik ze zie. Maar waarom? Ik ben nu al een jaar aan het vragen om een visie, maar willen jullie naartoe, Waarom zijn we dit aan het doen. En zolang die er niet komt ben ik bang dat dit project een leuke pilot is maar niet verder gaat groeien.

En dan bedoel je niet vanuit MB?

Nee maar ook niet vanuit Arriva en de provincie, want zolang zij geen visie hebben vanuit Arriva, of zolang zij geen visie hebben vanuit de provincie, en misschien hebben ze die wel, maar dan delen ze het niet, ja dan ben ik dus van mening dat het er niet gaat komen. Want je moet samenwerken om deze trajecten voor elkaar te krijgen. Je hebt een gemeente Maastricht nodig, Je hebt een provincie nodig, Je hebt bedrijven nodig wat je met die systemen wil, zodat zij er ook in gaan geloven. Zolang je dat niet gaat uitdragen en het alleen een product is, dan ben je hapsnap werk aan het verrichten.

Waarom denk je dat er geen duidelijke visie voor wordt opgesteld? Is dat opstellen van een visie te duur?

Je moet beseffen dat wat ze nu aan het doen zijn. Wat is Arriva aan het doen; zij zijn een concessie aan neerzetten. Een OV concessie. We hebben een kleine aanbestedingsproblematiek gehad in Zuid-Limburg. Heb je dat meegekregen?

Nee.

Nou Arriva zou het eerst niet worden, Het zou eerst de NS, Albelli worden, maar die hebben gefraudeerd bij de aanbesteding. Dat is een hele rechtszaak geweest en daardoor hebben ze in plaats van 2 jaar voorbereidingstijd hebben ze een half jaar voorbereidingstijd gehad, om alles te regelen dat ze de boel overnamen. Dus het eerste jaar is helemaal in het teken geweest om de boel draaiende te hebben, te houden, en efficiënt te blijven. Dan is dit bijzaak. Maar ze moesten dit, dus zijn ze het maar gewoon gaan doen, zonder echt commitment te hebben.

Dus het is eigenlijk gewoon een valse start geweest.

Ja. Ja. Allemaal begrijpelijk. Terwijl de potentie van het project heel hoog is. Daarom zie je dat ze er wel nog mensen opzetten, dat ze er wel mee bezig zijn, maar nog niet doorpakken op het niveau waarvan je eigenlijk zou willen dat er doorgepakt zou moeten worden. Ze zetten er dus wel mensen op maar het is eigenlijk net niet genoeg om die stap naar een hoger niveau te brengen. Ze doen het, ze draaien, het is prima, maar eigenlijk wil je visie, en wil je verder pakken. Je wil doorzetten, draaien, flyers maken, proposities bedenken van hoe gaan we dit tot een succes maken. Daar zijn ze echt nog niet mee bezig.

Maar even terugkijkend op het spanningsveld, aan de ene kant zeg je er is geen ruimte ingebouwd om iets af te wijken van de looplijn,

Zowel geld technisch als taal technisch.

Ja inderdaad, Maar er is dus ook niet echt bestuurbaarheid, vanuit geen enkele partij.

Misschien intern nog wel maar tussen de partijen niet.

Klopt de provincie weet niet wat ze ermee aan moeten want het is het eerste fietsdeelsysteem die ze in hun concessie krijgen. Dus die kijken naar Arriva en die zeggen Zeg maar wat jullie er mee willen want jullie hebben het aangeboden, en Arriva is op dit moment bezig om hun boel draaiende te kunnen houden. En het contract zorgt ervoor dat Nextbike alleen maar doet wat ze moeten doen want dat is het contract wat ze hebben afgesproken. En eigenlijk wil je, omdat je actief wil zijn, wil je eigenlijk iemand hebben die zich verantwoordelijk voelt vanuit een visie en zegt ja wat we nu doen helpt niet, laten we het opschalen want dan heb ik deze voordelen en dat gaat nog zoveel opleveren, zodat ze aan de voorkant zeggen " Ja dat doen we ". Dat gebeurt nu niet, want iedereen blijft maar de boel draaiende houden, en pakt het niet naar een hoger niveau op.

De hele stip aan de horizon is er nog niet.

MB zou dat normaal gesproken pakken, maar die doet dat niet want die ziet dat er bij Arriva en de provincie eigenlijk, dan gaan ze zich dus mengen in traject eigenlijk nog geen commitment is. Ik ben aan het nadenken hoe ik dat kan doorbreken. Moet ik me er dan in gaan mengen? Moet ik dan nadenken van Zal ik dan die persoon zijn die daar een paar uur in de week in gaat zitten om iedereen te overtuigen hoe het wel moet. Daar zit ik nog wel eens over te dubben van pakken we dat nou wel of niet? "What's in it for us?" is dan weer de vraag eigenlijk. We zijn nu in een project bezig waar geen openheid is.

Dan is het moeilijk. Geen flexibiliteit en geen bestuurbaarheid, dan begin je dus eigenlijk bij 0 op het moment dat je daar in zou stappen.

Ja en alle partijen moeten er dan open voor staan dat wij dat gaan doen.

Ik denk dat het aansluit op samenwerking versus concurrentie. Er zijn dus geen duidelijke afspraken

Nou die zijn er juist wel, Er zijn heel duidelijke afspraken, alleen het is niet in faveure van hoe ik het zie, de voortgang van het project.

Dus er zijn afspraken van..

Het is een pilot, dat moet ik je zeggen, een pilot van 2 jaar. Dat zegt ook veel. En ze moeten 25 locaties realiseren in die 2 jaar. Dat is wat mij betreft een hele duidelijke afspraak. Alleen het waarom, waar doen we het voor, Hoezo, waarmee, dat is er niet. Er mogen meer afspraak in zijn als je het belang van het project gaat bekijken. Maar als pilot is het een hele duidelijke afspraak.

Maar wie heeft die pilot dan in dit geval gestart?

Alleen Arriva.

Arriva heeft het gestart, en MB was tegelijkertijd bezig met iets dergelijks?

Ja ik was tegelijkertijd bezig met een project, dus ik heb gezegd: " ik heb geen project meer, Arriva jullie gaan het doen". Dus ben officieel ook niet de projectleider hiervoor. Ik word gezien als projectleider vanuit MB, omdat ik de samenwerking aangegaan ben met hun. Ik heb aan hun gevraagd hoe kunnen we elkaar helpen. En daar is best wel veel uitgekomen. We hebben met de universiteit gesproken, en komen er drie locaties op de universiteit, dus dat is leuk. De politie heeft nou een locatie en de provincie gaat een locatie neerzetten. Dus er zit groei in. Maar als je nu diep in mijn hart gaat kijken en vraagt "Waarom", Ja dat weet ik niet. Dus beleidstechnisch hebben we geen verhaal maar als je gaat kijken naar de energie, We zijn met z'n allen. Ik heb net een negatief verhaal opgetuigd omdat we vanuit het beleid geen visie zien. Als ik kijk naar wat we allemaal aan het bereiken zijn zonder die visie, dan doen we het eigenlijk best wel goed. We hebben zeven locaties die goed worden gebruikt, We zijn bezig om er een ov-chipkaart techniek aan te koppelen. Ze zijn druk bezig om uit te breiden, dat lukt. Dus we komen een heel eind.

Maar misschien niet volgens de manier waarop je zou verwachten dat het zou gaan verlopen.

Nee en dan vraag ik mij af, is dat dan omdat ik een Governance in mijn hoofd heb zovan "dat je moet doorlopen met beleid en je moet weten waar je naar toe gaat en dan kom je er", of is dit juist een pilot die gewoon, ja ' we komen er wel', is? "Vraag me niet hoe, maar het lukt". Ja het had misschien sneller gekund. Maar dat vind ik wel leuk om te zien. Je hoort mij nog wel heel waakzaam zijn in het begin zo van "Ik wil beleid en ik wil eigenlijk een visie hebben". Maar het kan dus ook anders. Het zou de snelheid denk ik verhogen dat we er komen waar we willen zijn en ik denk dat je meer partijen meekrijgt als je een duidelijke visie hebt maar ik denk ook dat je heel veel partijen ziet afhaken als je een duidelijke visie hebt want mensen kunnen zich ermee identificeren of juist niet. Dus als je het niet hebt ga je natuurlijk wel Go-With-The-Flow en energie zien in andere dingen. Dat is ook een manier. Als je als projectleider die grip wil hebben is dat super irritant, maar misschien zijn dat wel de hele dag zijn projecten.

Is dat dan niet het zijn van Super flexibel.

Misschien is dat wel super flexibel ja.

Want je hebt niet echt een visie, en dus ook niet een duidelijke afspraak over hoe je die gaat behalen. Dus maakt het eigenlijk niet uit wat je aan het doen bent, zolang je maar over twee jaar die 25 locaties hebt gerealiseerd.

Ja maar wat je dan dus merkt is dat je de kansen vanuit de overheid, die dus bestuurbaar wil zijn, dat je die aan het missen bent. Die willen weten waar ze hun geld aan het uitgeven zijn.

Dus die houden nu hun hand op de knip.

Ja maar die houden dus wel elke keer de deur open zo van "jongens vertel nou wat je wil, want als je dat vertelt durf ik met je mee te denken over hoe ik dit ga meenemen in het fietsplan, of het in de mobiliteitsvisie kan stoppen, zolang jullie dat niet doen, doen wij dat ook niet". Dus in dat opzicht zorgt te veel flexibiliteit ervoor dat de overheid afhaakt. Dat is eigenlijk nu bij conclusie als ik zo met je praat. Waar bij de overheid, nou ik snap dat eigenlijk wel dat zij willen weten waar zij hun geld in gaan de samenwerking vond dus voornamelijk plaats tussen Nextbike en Arriva bij deze pilot zeg ik dat goed

De samenwerking vond dus voornamelijk plaats tussen Nextbike en Arriva bij deze pilot. Wat was de rol van MB hierbij?

MB komt om de hoek kijken met de verkoop van het verhaal omdat wij convenant Partners zijn bij hen.

In welke fase bevindt het project zich nu?

De pilotfase, die gestart is in april. En eindigt 2 jaar later dus Volgend jaar april.

Hoe worden de doelen achteraf gecheckt?

Dat is aan de provincie. De provincies de opdrachtgever, en een goeie opdrachtgever zou moeten acteren wanneer de Doelen niet behaald worden. Alleen is er geen contract tussen de provincie en de anderen. Er is een contract tussen Arriva en Nextbike. Ze hebben een aanbod gedaan in hun concessie dat ze een pilot doen voor 2 jaar over 25 locaties. En het is aan de provincie om een gesprek met de Arriva te hebben om te kijken of ze hieraan voldoen En wat de consequenties daarbij zijn. Dat zie je vaker bij dit soort trajecten die te maken hebben met Smart Mobility, je wil een samenwerking hebben waarin je juist gaat zorgen dat je nooit in die positie komt als opdrachtgever dat je moet zeggen: " Je hebt niet gedaan wat ik wil". Dat vraagt dus ook om adaptiviteit en flexibiliteit vanuit de overheidskant. Want die 25 locaties is eigenlijk een raar getal als je geen visie hebt. Een beetje ad random. Het is dus een compliment die gegeven wordt vanuit Arriva, Zo van wij willen dit. Daarmee kan de provincie zeggen " oké jullie willen dit, Misschien is het verstandig om het zus te doen" dan ga je met Arriva praten Hoe je die flexibiliteit blijft behouden.

Even weer heel globaal: Wat maakt dit project voor jou een slim mobiliteitsproject?

Het is een deelplatform, een deelfiets die te reserveren en boeken is via een digitaal platform. De fiets is te reserveren via een digitaal reserveringsmechanisme en een betalingsmechanisme. Daardoor heb je geen fysieke tickets en geen fysieke controle. Het gaat allemaal via de ether, the Internet of Things. Dat maakt het tot een slim mobiliteitsproject. Dat biedt kansen om te koppelen aan het OV systeem, en dat willen ze. Dat is nog vele malen lastiger gebleken. Dus hoe kun je dit aanbod in het OV systeem krijgen, zodat je met je OV chipkaart een fiets kan openen. Dan hoef je niet meer aan te melden via je telefoon maar Dan hou je je ov-chipkaart ervoor en ontgrendelt de fiets. Dan ben je echt een slim mobiliteitsproject. Daar zijn ze nu mee bezig om het te ontwikkelen, dat wat je daarbij merkt is dat de Nextbike één van de deelfiets systemen in Nederland is die nu uitgerold wordt en het is eigenlijk zaak, wil het echt succesvol zijn, dat hij systeem met elkaar gaan samenwerken en dat je dus met een platform alle deelfietsen zou kunnen pakken. En ook, Ik zou het heel fijn vinden, daar heeft Nextbike dus nu voor geconfirmeerd, dat is wel leuk want er is net een convenant voor getekend met heel veel fiets deelsysteemhouders, dat ze een platform willen hebben waardoor je dus ook interoperabiliteit krijgt. Dat is dat je een fiets van de ene in de stalling van een andere zou kunnen plaatsen. Dat maakt het Super interessant voor de markt om te groeien. Het moet niet aan De Reiziger zijn of dat je net appje a of B hebt gepakt. Het gaat erom dat je een fiets wil, en die provider zorgt ervoor dat die fiets er komt. Als je die overal kan stallen ben je er. Wie daar heel slim in zijn, zijn de "Vodafonetjes" als metafoor. Vodafone zou zeggen " je kan alleen met Vodafone bellen", dat was de Telecommarkt nooit zo groot geworden als die nu is. Je moet accepteren dat je met een ander kan bellen, en je moet dus ook accepteren dat iemand voor Vodafone kies en iemand voor T-Mobile. Dat is super flexibel. Dan gooi je alles open. Het enige wat niet open is, is dat die klant van jou is evenals de data.

Op het moment dat die klant voor jouw product kiest.

Ja.

Dat is dan gelijk weer die samenwerking versus concurrentie. Dat geldt dus meer als een partij als Nextbike zelf die moeten gaan samenwerken met anderen partijen met fiets deelsystemen.

Om de drempels voor De Reiziger zo laag mogelijk te maken, wil dit een succes zijn. Dat geldt bijna bij alle mobiliteiten. Auto deelplatformen Zou je dat eigenlijk ook moeten doen, parkeergarages. Nu ziet iedereen het nog als " hun klant". En je mag zeker niet ergens anders een dagje staan. Nee laat hem lekker als hij dat wil, hij komt 3 dagen in de week bij jou, en een dag bij een ander maar dan heb je eigenlijk drie dagen gewonnen. Dat is mijn persoonlijke mening.

Ja maar ik snap wel dat ze beschermend zijn tegenover hun eigen product.

Zeker, en toch zie je in Smart Mobility steeds meer samenwerking ontstaan.

Oké goede ontwikkeling lijkt mij. Dan even door, welke plaats neemt ICT in in het project?

De basis moeten op orde zijn. Als de ICT niet werkt, dan heb je geen slim mobiliteitsproject. Bij dit soort projecten wil het een succes zijn, moet hier niet de nadruk op gelegd worden. Het moet werken, en als het werkt, moet het slim zijn. ICT is hier dus een randvoorwaarde voor het succes. Maar waar het om gaat is of de propositie goed aansluit bij de behoefte van de persoon die het gebruikt. Het gaat om marketing, Het gaat om tarifiering, het gaat erom dat je de propositie aanbiedt aan de persoon die het wil. Dat betekent snappen wat de gebruiker wil, en hoe dat dan past in die keten. En als je dat niet snapt dan zijn het maar losse spinsels. Dan ga je iets uitrollen wat niet wordt gebruikt, en dan verdwijnt het weer van het toneel.

Het is een soort basisbeginsel, het moet goed geregeld zijn.

Dus het antwoord is eigenlijk: het neemt geen hoofdplaats in. Het moet gewoon goed zijn punt. Het moet in het project juist gaan om de andere dingen. Dus Hoe krijg ik mijn reiziger tot mijn product. Sluit het aan mij zijn of haar wensen. Dus het is randvoorwaardelijk. Een voorbeeld hierbij is WhatsApp: dat werkt als een droom en het sluit aan bij mij. Dan hoeven ze niet eens meer een propositie te bedenken, het rolt zich vanzelf uit. De techniek was zo goed, dat iedereen het meteen ging gebruiken.

Precies dan voorkom je dat irritatie ervoor zorgt dat mensen je product niet gaan gebruiken. Even kijken, uit de literatuur blijkt dat ze de mobiliteit verschillende Doelen kan hebben, waarbij de vijf die hier genoemd worden de vaakst genoemde zijn. Zijn deze doelen ook van toepassing bij deze Pilot? En zo ja In welke mate?

De eerste wel -Toename efficiëntie of productiviteit-. Het is aansluitend op de OV concessie vanuit de Arriva gedachten. De verbetering van de internationale concurrentiepositie Bedoel je die vanuit het bedrijf?

Ja.

Dan ja, het is voor hun een kans om zich in Nederland uit te rollen. Vanuit de overheid is meer mobiliteit altijd een verbetering van je internationale concurrentiepositie. Verhoogde gezondheid door minder uitstoot en/ of meer beweging is een no brainer. Hoe meer fietsen hoe beter. De bereikbaarheid waarborgen bij verdergaande urbanisatie zeker. Dat sluit weer aan op de lijn van de verschuiving vraag gestuurd aanbod gestuurd. Verhoging verkeersveiligheid zeker niet. Ik denk dat ze veilig in de bus zitten dan op de fiets.

Zijn dit dan Doelen die terug te vinden zijn in de pilot bij de verschillende partijen?

MB zelf heeft hier geen doelen. MB is een uitvoeringsorganisatie die de doelen van de andere partners pakt. Maar verhoging verkeersveiligheid, nee, ik durf zelfs te stellen dat het een verslechtering van de verkeersveiligheid meeneemt. Maar dat vind ik bij alle fiets optimalisatie projecten. Hoe meer mensen op de fiets zitten hoe slechter de verkeersveiligheid is. Het risico van ongeval is hoger bij een fietser dan bij een automobilist.

Oké, ik denk wel dat veel projecten binnen de Smart Mobility gericht op de fiets, bijvoorbeeld de fiets ITS, maar bij een stoplicht beter afgesteld staat voor de fietser, de verkeersveiligheid toeneemt.

Klopt, maar als jij meer mensen op de fiets wil hebben als doel ben je er verkeersveiligheid naar beneden aan het halen. Er is een hoger risico op een ongeval per kilometer die je op de fiets aflegt dan per kilometer die je met de auto aflegt.

Waar komt dat door?

Er zijn meer ongevallen bij fietsers dan bij auto's per gereden kilometer.

Komt dat dan door onveilig gebruik?

Dat is een kwetsbare groep in het verkeer. Je moet maar eens kijken hoeveel ongevallen er onder fietsers plaatsvinden op dit moment, die zijn er een stuk hoger dan bij auto's.

Er wordt natuurlijk heel veel data vergaard bij het gebruik van de Nextbike. Weet jij wat er mee gebeurt?

We willen dit gebruiken om heel veel dingen aan te tonen, maar dat mogen wij (MB) niet. Wij wilden data over bijvoorbeeld Hoeveel studenten hier gebruik van maken, want dan kunnen we aantonen dat er minder studenten in de bus zitten, en dat willen we graag want studenten nemen nu ruimte in de bus in beslag die normaal voor een forens gebruikt wordt. Dus als we die op de fiets zetten. Maar die datum Mogen wij niet hebben vanwege privacy, bedrijfsgeheimen dat soort zaken. Dus graag, we willen die data graag. Ik denk ook echt dat het wel gebruikt kan worden, maar op dit moment worden tegengewerkt. Dat is misschien wel een negatief woord maar op dit moment mogen we het niet gebruiken.

Als de big data voor jullie beschikbaar is kun je aantonen of iets effectief is of niet.

Aan de andere kant, het zijn zulke kleine aantallen, die vallen weg in de grotere aantallen. Het is heel moeilijk om uit te ventileren of dat dit nou effect heeft gehad. Er gebeurt zoveel. Bijvoorbeeld de verhuizing van Vodafone naar Sittard heeft 15 keer meer effect dan een fietsdeelsysteem. Dat is heel moeilijk omdat er uit te halen dan, uit de big data, vanwege alle variabelen.

Naast kansen heb je natuurlijk ook uitdagingen. Hoe wordt daar mee omgegaan?

De veiligheid van data, ik weet niet hoe de afscherming daarvan wordt gedaan. Dat ligt bij Nextbike. De eigenaarschap van data is niet mijn verantwoordelijkheid en daar heb ik ook niet naar gevraagd. Zelfde geldt voor privacy. Dat moet allemaal geborgd worden, maar vanuit MB zijn wij geen opdrachtgever dus we hebben daar ook nooit naar gevraagd.

Jullie mogen die gegevens dan ook juist niet hebben.

Ja misschien dat ze daarom ook wel reageren op die data, dat wij die niet mogen hebben.

En de kosten van het aanleggen en onderhouden van de app?

Dat ligt bij hun. Zij moeten wel fietsen en stationnetjes neerzetten waar de fietsen in kunnen. Die kosten hebben zij zelf gemaakt met Arriva. Arriva pakt dat. Ze zijn aan het kijken, en dat is wel leuk, want je wil een dusdanige businesscase, Wat betekent dat de commitment is vanuit alle partijen. En zij hebben gezegd dat als bedrijven het interessant vinden, dan kunnen wij ook zo station bij hun voor de deur zetten, en kunnen wij een behoorlijke korting geven aan de abonneementhouders van het bedrijf. En het bedrijf betaalt dan een x aantal euro's per jaar. Daarmee krijg je commitment. Dan zit er een verdienmodel aan. Dan krijg je bedrijf gecommiteerd aan het fietsdeelsysteem: als je er geld in pompt Wil je er ook gebruik van maken. Dat vind ik echt een hele goede zet van hun. Dat zou ik ook zelf gedaan hebben als ik vanuit MB de duurzame business case opgetuigd zou willen hebben. Dat is bijvoorbeeld nu ook hoe de universiteit acteert. De universiteit betaalt nu de eerste drie stations. De provincie betaalt nu dat station bij hun voor de deur. De politie gaat betalen voor het station bij hun voor de deur.

En dan zij zijn vervolgens niet verantwoordelijk voor diefstal of onderhoud?

Nee dat koop je af, de kosten en risico's liggen gewoon bij Nextbike. Het zorgen dat de fietsen op orde zijn en dat ze beschikbaar zijn En dat de app gewoon werkt. Je koopt eigenlijk gewoon een plek voor je deur. De propositie namelijk is dat je het eerste half uur gratis gebruik kan maken van de fiets als je een abonnement hebt. Als je door de koop van een station en een x bedrag per jaar Al jouw personeel een abonnement kan geven voor het eerste half uur, dan moet je er wel voor zorgen dat er een station staat voor jouw deur waar je hem in kan leveren. En dan heb je de cirkel rond. Doordat wij nu die 7 hebben uitgerold, zien die partijen wat het is, en dan gaan zij zich melden zo van "dat willen wij ook". Als je vraagt over visie van verkoop en neerzetten is dat top, dat werkt. Maar ik heb het in het begin over had was de visie over inhoud.

De businesscase klinkt inderdaad goed.

Zeker.

Dus als bedrijf koop je dan de beschikbaarheid.

Ja en dat je dus binnen een half uur je fiets kwijt kan.

Oké. Dan wil ik nog graag even dieper ingaan op de vier spanningsvelden. Ik denk dat we het spanningsveld tussen samenwerking en concurrentie wel redelijk goed hebben besproken, heb je daar nog andere dingen bij die ik moet weten?

De concurrentie met OV fiets is natuurlijk wel nog belangrijk. Ik ben van mening dat de twee heel verschillende proposities zijn: de ov-fiets pak je voor een hele dag en die lever je weer in, hier zit je echt aan een half uur. Maar er is wel een overlap van mensen die voor de Nextbike er was de ov-fiets pakte voor eigenlijk een half uurtje ritje. En nu zitten ze dan in de stalling onder een kantoor, en 's avonds pakte ze hem weer. Dus Daar zit wat overlap in, een deel van de vraag wordt daarmee weggenomen. De vraag is of dat erg is? Ik vind van niet, want de ov-fiets werd wel overvraagd. Die is zo populair omdat het verschillende doelgroepen pakt. Misschien is het wel goed dat er nu een extra stimulant van een ander bedrijf en die een andere doelgroep afroemt. Waardoor OV fiets ook echt gebruikt wordt door die mensen fiets vaker op een dag nodig hebben. Wat je dan dus wel hebt is dat je de stelling bij een NS station neer wil zitten, terwijl OV fiets daar ook namens hun staat. Die moeten dat dan wel toe gaan staan. Je gaat de Concurrent toestaan in de Openbare Ruimte rondom het station. Gelukkig is de NS hier bereid om dat toe te staan dus dat is mooi.

In hoeverre is het een concurrent gezien de ov-kaart nog niet te gebruiken is om de fietsen van Nextbike te ontgrendelen?

De concurrentie ligt zoals ik hem net schetste. De ov-fiets heeft nu klanten gehad die hem voor een halfuur gebruikte. Die kan Arriva Nextbike nu ook gaan faciliteren. Die kosten van een half uurtje zijn goedkoper dan een OV fiets voor de hele dag te pakken. Daarmee heb je de kans dat de gebruiker eerder de Nextbike pakt voor een halfuur. Toen ze begonnen had de ov-fiets nog een abonnementsvorm: Je moest een abonnement hebben om van een OV fiets gebruik te kunnen maken, Dat was een enorme drempel: je moest je aanmelden. Nu ze dat los hebben gelaten, zijn ze een stukje drempel weg, toen was de drempel, nog groter, toen was de Nextbike propositie nog beter. Nu dat OV fiets dat heeft losgelaten, is de drempel Tot de ov-fiets wel lager geworden. Eerst moest je een NS business card hebben om van een OV fiets gebruik te kunnen maken, volgens mij.

Ja ze moesten dat natuurlijk van de rekening af kunnen halen dus was er een moeilijk abonnement nodig. Dus qua idee zijn het zeker concurrenten.

Ja en dan heb je natuurlijk ook nog de concurrenten uit China die gewoon fietsen neer gaan zetten, overal en nergens. Die kunnen komen.

Zou kunnen, maar en die zouden ze in dat geval goedkeuring moeten vragen? Is dat dan een gemeente of een provincie?

Nou Je mag je fietsen gewoon in een fietsenstalling plaatsen.

Maar niet als je er geld mee verdient toch?

Dat is de vraag, namelijk "Hoe is dat geregeld in de verordening van de gemeente?".

Ja dus dan toch weer gemeente. Even kijken, het spanningsveld van openheid en geslotenheid hebben we nog niet behandeld. Dat is een spanningsveld dat gaat over toevoegen of elimineren van partijen, gedurende de pilot is daar mijns inziens minder sprake van, maar vooral in het begin heeft Arriva natuurlijk verschillende partijen kunnen benaderen waarbij ze voor de Nextbike hebben gekozen uiteindelijk. In hoeverre is het mogelijk voor hun om de Nextbike te verlaten en voor een ander deelfiets systeem te kiezen?

Ik heb het contract niet, maar zij zijn vrij om een andere partij te kiezen altijd. Mits dat in het contract beschreven staat. Als het contract ophoudt kunnen zij naar een ander gaan. Of ze dat doen is de grote vraag: je bent nu een product aan het neerzetten, de vraag is of je dat ook gaat vervangen dan. En dat gaat verder dan hekjes: ook de visuals: de Nextbike is nu zichtbaar. Dus de investeringen worden nu wel gemaakt.

Bestuurbaarheid flexibiliteit heb je daar nog aanvullingen op?

Flexibiliteit hebben we volgens mij zo goed wel gehad, rechtszekerheid is wel een goede. Ik ben wel constant aan het kijken naar wat voor als overheid mogen stoppen in zo'n Pilot. Daarbij hebben we

een advocaat die dat checkt, om aanbestedingsregels te bekijken: Je mag niet zomaar een partij geld geven. Daar hebben we constant met een advocaat afstemming over. Bijvoorbeeld: we hebben een idee, hoe mogen we daar een bijdrage aan leveren, want het levert de maatschappij wat op. Willen we dat? Ja of nee? Tot nu toe zijn dat alleen maar mijn uren geweest, dus het zorgdragen dat ik ze help. Wat er wel bij speelt, ook naar andere partijen, want je hebt verschillende kaders. Als je kijkt naar Arriva Nextbike maar, vanuit de overheid, wij staan ook open voor anderen. Dus als een andere partij zich meldt dan zullen wij ook daarin hun helpen, mits dat past binnen de beleidscyclus en de visie die we als partij hebben.

En dat is voor jullie dan weer de openheid en geslotenheid.

Ja dat moeten wij juist als overheid: wij mogen we wettelijk niemand voorttrekken.

Verantwoordelijk efficiëntie. Dat gaat over afspraken met partijen onderling. Dat kan voor heel veel vaart in het proces zorgen, maar ook voor veel remmingen bijvoorbeeld als iemand zijn afspraken niet nakomt. Dan mogen bijvoorbeeld andere partijen nog niet starten. Is daar wat van te merken geweest in deze Pilot?

Ja, waar het mee begon: dat er geen algemene visie was en er geen echte concrete afspraken zijn. Nu zie ik de voortgang minder snel gaan dan ik gehoopt had. Maar tegelijkertijd hebben we net ook geconcludeerd, dat het juist een traject is dat er ook zorgt voor dat het gebeurt zoals het gebeurt. Dus wat jij ook zegt: er is niemand die ons tegenhoudt op basis van afspraken die we gemaakt hebben, want er zijn geen afspraken. Op eentje na, met ons als MB dan. Binnen de provincie wordt daar echt wel op geacteerd: je moet 25 locaties binnen de pilot laten draaien, maar dat is eigenlijk de enige afspraak die er op dit moment is.

Dus dat is wel redelijk efficiënt.

Ja efficiënt, maar de vraag is: haal je daarmee voldoende uit je project? Haal je daarmee uit het project wat je ook buiten project zou moeten en kunnen halen?

Kun je dat verder uitleggen?

Ik ben even aan het denken, dus doordat je nooit met elkaar deelt waar je eigenlijk naar toe wil, kun je ook elkaar ook niet gaan helpen. Je komt nooit achter de algemene deler van alle partijen, als je dat niet deelt met elkaar. Als je dingen met elkaar niet deelt zoals: " ik wil graag groeien naar 25, en ik wil dat graag op die lijnen", en de gemeente zegt: " Wij willen op die lijnen eigenlijk dit en dit", " Oh dat is mooi, Zullen we dat dan samen gaan oppakken?" dat gebeurt bijna niet als je dat niet met elkaar gaat delen, met verantwoordelijkheid en afspraken, en die stip op de horizon waar je naar toe wilt. Dat is het voordeel van een stip op de horizon hebben. Daar kun je je aan committeren en het project als partij, of juist niet. Dus het is super efficiënt wat we nu doen, want je hebt geen ballast van dingen die andere partijen willen. Je bent gewoon je ding aan het doen. Maar of je daarmee voldoende uit je project haalt is de vraag.

Het zou misschien nog beter kunnen.

Ja, nog meer. Misschien hadden we nu al lang 25 locaties gehad, als we allemaal met elkaar gedeeld hadden wat we willen. Ik ben van mening dat binnen dit soort projecten iedereen op tafel moet leggen wat ze willen. Als je dat doet dan kun je met elkaar tot een algemene deler en een project komen, die gedragen wordt binnen de kaders van iedereen die dat wil. En je ziet toch vaak bij dit soort projecten dat iedereen toch zijn agenda voor zich houdt.

En dat lijkt dan weer op concurrentie, is dat het ook?

Nee. Want wij zijn een overheid, Wij hebben geen concurrentie.

En als overheid zeg je: "we proberen alleen maar te helpen"..

Ja, alles voor jezelf willen houden.

Allright. Heb je nog algemene opmerkingen of vragen?

Nee volgens mij niet, heb ik je hiermee geholpen?

Jazeker, heel erg.

Ik ga er altijd diep op in, Er zullen mensen zijn die zeggen dat het niet klopt, maar dit is de perceptie vanuit mijn kant. Dat is wel belangrijk. Daarom wil ik hem ook graag lezen, zodat ik de scherpe kantjes eraf kan halen, en er wat van kan vinden.

-- De opname wordt stopgezet --

-- Afronding en bedanken --

-- Gespreksverslag wordt opgestuurd ter check op nuances. --

Bijlage 4.2: Transcriptie interview Roj van Baaren

Het interview met de projectleider 'Zuid-Limburg in Beweging' vanuit programmaorganisatie Maastricht Bereikbaar heeft plaatsgevonden op 21.2. Er is afgesproken op Mosae Forum 10 Maastricht. De transcriptie is hieronder uitgewerkt.

-- *Opening, introductie thesis en doel van het interview* --

-- *Uitleg informed consent en vragen toestemming voor opname* --

-- *Opname wordt gestart* --

Heb je naar aanleiding van deze introductie nog vragen?

In mijn optiek, en dat vind ik nog wel een gemis hier, is dat wij als overheid nog steeds bedenken en bepalen wat er gedaan moet worden, met overheidsgeld. En uiteindelijk de uitvoering, dat zetten we weer in de markt. Maar de opdrachtnemers hebben dan een heel beperkt speelveld waarin zij kunnen acteren. Uiteindelijk moeten we elkaar gewoon geld betalen en facturen sturen, en afgerekend worden op de resultaten. Dat spanningsveld zie ik, natuurlijk in het verleden, nog wel steeds hierbinnen ook gebeuren. Er is weinig tot de marktpartijen binnen halen en daar consultatierondes in gaan doen: "Wat kunnen jullie nou aanbieden?". Dat hele maas natuurlijk, Mobility as a Service, het nieuwe toverwoord, wordt straks "wat gaan we doen", wij gaan als overheid bepalen wat daarvoor moet gaan gebeuren als pijlers, en waar. Partijen die daar nu in ontwikkelen, ja, die moeten met ons mee gaan En zich aanpassen aan ons beleid. Dat zie ik nog wel als struikelblok.

Dan is het alsnog dus wel top down voor je gevoel. Dat is een interessante en gelijk al het derde spanningsveld, namelijk die van flexibiliteit bestuurbaarheid. Dus in hoeverre ben jij heel erg aan het besturen als organisatie, of ben jij veel meer die flexibiliteit aan het inbouwen zowel tijdens een project aanpassingen kunnen doen of zichzelf middels bijvoorbeeld een proeftuin, dat ze de ruimte krijgen om er iets te gaan doen en te kijken of het slaagt. Dat is natuurlijk in de buitenruimte een moeilijk fenomeen.

Ja het is moeilijk omdat wij als, ingehuurd voor de overheid, natuurlijk alles verantwoord moeten betalen. We kunnen niet zomaar geld geven aan de partij als "doe er iets leuks mee", dus als een soort subsidie vorm. Het moet natuurlijk altijd wel verantwoord zijn. Daar creëer je al een spanningsveld. Rechtmatig betalen van overheidsgeld, het geld van de burger moeten wij rechtmatig besteden.

Ja dat is logisch dat je dat moet kunnen verantwoorden inderdaad. Oké, kun je kort het project introduceren?

Dat is goed. Het is een beloningsprogramma, Daarvoor is het opgesteld. Ik ben niet bij de ontwikkeling betrokken. Ik ben in november 2016 erbij betrokken, nadat de vorige projectleider afscheid had genomen. Ik viel zeg maar in een lopend project dat in een lastige fase zat. Het project behelst eigenlijk, het grootste gedeelte is natuurlijk van Maastricht Bereikbaar: dat we spitsmijdingen moeten creëren. Dus met het project willen we spitsmijdingen creëren. Dat is het eigenlijk. Er zijn natuurlijk een aantal plekken voor een Maastricht en rond Maastricht vorige identificeert maar die spits mij dingen moeten optreden, dus zogenaamde Corridors. De belangrijkste was natuurlijk het Maaskruisend verkeer: de Noorderbrug ging eruit. We moesten er dus ook voor zorgen dat er minder mensen over de Noorderbrug in gingen, en minder auto's uiteindelijk. Als een van de twee bruggen eruit gaat krijgen natuurlijk een beetje een verkeersinfarct. Daarbij wilde we ook stimuleren dat mensen dus voor een alternatief vervoer gingen kiezen in plaats van de auto. Dus of de fiets, en het grootste, het merendeel is ook op de fiets gestapt, en in het openbaar vervoer, gebruikmakend van P+R locaties. Daar zie je natuurlijk ook gelijk al problemen: want dat is op een gegeven moment ook vol. Toen hebben ze bedacht: "studenten die een gratis OV kaart hebben als die nou te motiveren zijn om op de fiets te gaan in plaats van met het OV, creëren we ruimte in het OV voor de mensen die uit de auto komen". Dan heb je het intrinsiek belonen: als we een half jaar lang mensen daar geld voor geven om die overstap te maken, dan gaan we ervan uit dat mensen dat blijven doen ook daarna wanneer ze niet meer beloond zullen worden. Dat is het hele basisprogramma. We moeten dat natuurlijk wel verantwoord betalen, dus het moet wel aantoonbaar zijn. Daarom was het wel de bedoeling dat mensen aantoonbaar kunnen laten zien dat ze gewenst

gedrag hebben vertoond, dus vanuit de auto op de fiets zijn gestapt. Dus van alle deelnemers werd een profiel opgesteld: dus " wat doen ze nu", dus bijvoorbeeld 4 keer met de auto en een keer op de fiets of drie keer met de auto en twee keer op de fiets, of drie keer op met de auto en niet met de fiets, in de buurt waar we spitsmijdingen willen creëren. En als ze dan kunnen aantonen met een app dat ze inderdaad op de fiets zijn gestapt op dat tijdstip en op De Corridor dan worden ze beloond. Dan is het technische vraag natuurlijk hoe je dat doet. Wat doe je met een gps, met een app, de Timesupp app. Daar staat er gps aan en die registreert de bewegingen en kan dan gelijk in het systeem zien of je op de fiets zit of in de bus of in de auto. Als je dan uiteindelijk op de fiets hebt gezeten, wij eerst was geregistreerd dat je de auto zat, dan krijg je een beloning.

Hoe werd het profiel opgesteld? Ging dat middels een vragenlijst, of werden de mensen een maand lang verteld met de app te reizen?

Het eenvoudige antwoord is dat we verschillende doelgroepen hebben, dus de doelgroep studenten, de doelgroep werknemers bij werkgevers, dus we hebben een aantal covenant partners dat zij dan de werkgevers en daarvan zijn werknemers geselecteerd, en later ook mensen die we geregistreerd hebben over de brug: het Maas kruisend verkeer. Dat hebben we het apr camera's geregistreerd. De werknemers konden dat zelf invullen, en daar hebben we als fraudebeheersing middel gezegd dat als we het niet geloven we het altijd aan de werkgever kunnen vragen of dat wel klopt. Dan legde we eigenlijk de bewijslast bij de werkgever om het aan te tonen, maar we gingen wel uit van de goedheid van de werknemers. En van daaruit maakte we een profiel. De mensen die over de brug reden, werden geregistreerd door camera's die hun kenteken registreerde. En als het kenteken geregistreerd was Heb je ook een profiel Hoe vaak deze auto over dit traject in de spits rijdt. Vanuit daar wordt dan een profiel opgesteld als zij zouden meedoen.

En hoe konden zij zich aanmelden?

Via de website. We hebben dit kenbaar gemaakt via media campagnes en bij de werkgevers natuurlijk, door onze mobiliteitsmakelaars die naar de werkgevers gingen om mensen uit te nodigen mee te doen. De mensen die we geregistreerd hebben via de apr camera zetten we een brief toegestuurd. Die hebben we allemaal persoonlijk uitgenodigd om mee te doen.

In welke fase bevindt het project zich nu?

Het project is afgerond. De beloningsperiode was tot 31 december 2017. Tot die tijd konden mensen deelnemen En beloond worden. Nu hebben we nog een half jaar na nametingsperiode. Hier kunnen mensen nog steeds deelnemen aan het programma, ze kunnen nog steeds punten sparen, met een soort speciale in beweging om ze toch nog in het programma te houden, maar ze kunnen geen geld meer sparen. De financiële Component is eruit.

Hoeveel actoren zijn er bij het project betrokken geweest? Hoeveel verschillende partijen, dus overheid, Innovactory et cetera.

We hebben de dienstverlener, Innovactory. Innovactory heeft een consortium voor zichzelf opgesteld met een aantal partijen, bijvoorbeeld een communicatiebureau, en gedragsverandering bureau en een big data bureau. Buro Benk was voor communicatie, XTNT was voor gedragsverandering en CGI was voor behandeling. Innovactory is de app. Zij zijn ook onze opdrachtnemer. Dan heb je natuurlijk Maastricht Bereikbaar, dat is ook een soort consortium van Rijkswaterstaat, provincie, gemeente, En wat andere partijen, en je hebt natuurlijk Alle werkgevers in Maastricht die onze covenant partner zijn. Zij zijn ook betrokken. Dat zijn meer dan 500 bedrijven. 50 grote natuurlijk maar ook Ondernemend Wyck, Maastricht Centraal, van de HEMA tot Vodafone. Dus eigenlijk heel Maastricht en omgeving.

Plus dan het Maaskruisend verkeer.

Ja dus ook duur werknemers van de werkgevers en alle mensen die zich hebben opgegeven vanuit de advertentiecampagnes, dus de mensen die geregistreerd zijn die over het Maaskruisend verkeer reden plus studenten dus de hogeschole en universiteit, dus nog te bedrijven die toeleverancier zijn van Innovactory, bedrijven die De beheer camera's hebben opgesteld, Adviesbureaus die projectleiders leveren natuurlijk ook, alle vervoersbedrijven, eigenlijk alles.

Het wordt inderdaad zo breed als je zoveel kijken. Met welke reden is er voor deze vorm van samenwerking gekozen tussen jullie als Maastricht Bereikbaar en Innovactory?

Als opdrachtgever opdrachtnemer bedoel je?

Ja: hoe zijn jullie bij Innovactory gekomen En waarom is überhaupt voor een marktpartij als Innovactory gekozen?

Uiteindelijk hadden we opdracht met wat er moest gebeuren in de markt. Die opdracht is gekomen onder het IMMA-raamwerk. In de IMMA-aanbesteding zitten een aantal partijen die dan de opdracht weer mogen gaan tenderen. Dus binnen de IMMA-contractanten hebben we die uitspraak uitgesteld, en Innovactory had het beste idee.

Oké, dus dan is het een echte aanbesteding geweest?

Ja. Een openbare aanbesteding, binnen het raamcontract. Je moet IMMA gecertificeerd zijn en dan mag je meedoen. Dus de eerste horde is dat je IMMA gecertificeerd moet zijn, en dan krijg je dat soort uitvragen.

Jij bent dan een externe projectleider omdat je niet van Maastricht Bereikbaar zelf bent. Waarom is daarvoor gekozen?

De vorige projectleider is weggegaan. Toen was er opeens een vacature over die ze niet konden vervullen binnen de eigen organisatie, dus dat is gewoon op de markt uitgezet, om te kijken of daar geschikte kandidaten voor waren. Dus daar heb ik naar gesolliciteerd en daar hebben ze mij op aangenomen. Ik heb enige kennis van mobiliteitsprojecten en contractmanagement en inkoopmanagement. Uiteindelijk zochten ze een contractmanager. En Eigenlijk ben ik dat in de harde zin van het woord. Ik snap contacten, en hoe die in elkaar zitten. En daarna bleek ik ook projectleider te zijn.

Oké prima dat waren dan al de algemene vragen. Wat maakt dit project voor jou een slim mobiliteitsproject?

Ik denk dat ik een slim mobiliteitsproject is omdat we gebruik maken van slimme technologie om mensen te volgen. We maken gebruik van een app waar mensen feedback op krijgen, waar mensen dingen in kunnen vullen die niet alleen een app is die hun reisgedrag registreert, maar ook die ook hun reisgedrag kan voorspellen, en hun reisgedrag kan optimaliseren. Het is ook een soort routeplanner, waarvoor ook in de toekomst ook iets wordt ontwikkeld zoals: "Hoe laat moet ik vertrekken om ergens op tijd te zijn". Dus het optimaliseert je hele reisgedrag, als een soort voorloper van Mobility as a Service, zonder dat je daar een specifieke modaliteit in kan kiezen. Het is dus een hele slimme reis-assistent eigenlijk Dat is ook het credo van Timesupp: het voorspelt je reisgedrag.

Aan de hand van eerdere bewegingen?

Ja. En het mooie is dat hij zich automatisch aan zet, dus hij registreert ook als je beweegt. Hij voorspelt dan in wat voor modaliteit je zit: op de fiets in de bus of in de auto.

Dus stel ik zou hem nu op mijn telefoon hebben staan, dan registreert hij hoe dan ook wat ik aan het doen ben, als ik daar toestemming voor geef?

Ja. Binnen bepaalde grenzen natuurlijk. Je geeft altijd toestemming om mee te doen, Dan zet je hem aan, als je dan vanaf hier deze GEO-fence, zoals dat dan heet, die hier bijvoorbeeld of rondom het gemeentehuis ligt, en je gaat daar uit, dan registreert de app dat je beweegt. " Wat volgt ze dan? Is dat het logische pad wat ze volgt? Stopt ze om de 200 meter? Dan zal het waarschijnlijk een bus zijn zeg maar. Gaat ze met 80 km per uur weg dan zit je niet op de fiets, dan is het waarschijnlijk een auto. Ga je heel langzaam over het vermoedelijke wat van een fietspad? Dan kunnen we met redelijke zekerheid aangeven dat je op de fiets zit." totdat je op het thuisadres bent dan stopt de app weer. Wat registreert de app allemaal en dat houdt hij bij.

Dan is de vraag welke plaats ICT in neemt het project een goede, namelijk een enorm grote.

Ja die heeft een hele belangrijke plaats. Zonder ICT is het niet te doen.

Wordt dat dan gezien als randvoorwaarde?

Ja, bij de uitvraag wel ja.

En dus niet als doel op zich? Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat het een van de Doelen van het project is geweest om de mogelijkheden van ICT op dit moment te testen, maar het kan dus ook zo zijn dat het grote doel is mensen uit de auto op de fiets te krijgen. Dat is een heel ander doel maar het kan dezelfde uitwerking hebben.

In dat geval beide. Het doel is uiteindelijk om spitsmijdingen te creëren, we zijn natuurlijk een bureau voor minder Hinder, met daarnaast dat de dienstverlener iets zou ontwikkelen, een website of een app, in ieder geval iets ICT gerelateerd zodat mensen niet meer papiertjes gingen invullen wat ze hebben gedaan, want nu is het traceerbaar, en uiteindelijk dat ook zo'n goede businesscase wordt voor de dienstverlener dat die daar zelfstandig mee door zou kunnen gaan. Dat ze merken dat het werkt en dat er heel veel mensen in het bestand zijn, werkgevers hebben er schijnbaar ook geld voor over om mensen gezond op de fiets te krijgen, om wat voor reden dan ook, bijvoorbeeld dat ze niet kunnen parkeren of geen leaseauto hebben of dat soort dingen, en uiteindelijk een afzonderlijke businesscase van maken, zodat in het geval Maastricht Bereikbaar zijn handen terugtrekt de dienstverlener alsnog zelfstandig mee door kan gaan en daar ook een gezonde boterham aan verdient.

Dus dat is ook een deel het door ontwikkelen van de app?

Ja.

Nou, dan zijn er in de serie verschillende kansen en uitdagingen te vinden over Smart Mobilityprojecten, die ik hieronder heb opgesomd. Kun je mij vertellen wat een van de Doelen, of allemaal kan natuurlijk ook, wat te doen in zijn geweest bij dit specifieke project?

Nou sowieso verhoogde gezondheid en meer beweging van de deelnemers. Minder uitstoot is inherent aan natuurlijk meer spitsmijdingen, want: minder gebruik van de auto. Doordat je meer spitsmijdingen hebt en minder auto's en Maaskruisend verkeer, is Maastricht ook bereikbaarder, dat natuurlijk het hoofddoel is, dus ook de bereikbaarheid waarborgen. Zeker natuurlijk bij de vernieuwing van de Noorderbrug. Verhoog de verkeersveiligheid vind ik een lastige. Dat komt mede omdat er wel mensen op de fiets zijn gekregen, maar daarbij is de vraag of de fiets veiliger is dan de auto, en omdat we hier natuurlijk ook met de infrastructuur zaten, dat de mensen natuurlijk graag op de fiets willen hebben maar voor fietsers eigenlijk geen veilige wegsituatie Meer hadden door alle werkzaamheden rondom Maastricht. Dus zeker bij de Noorderbrug moesten zij een hele rare route afleggen en door allerlei onderbrekingen heen, dus ze moesten nog langer fietsen want de Brug is eruit. Dus de veiligheid vind ik een lastige.

Dus het is niet omdat de slimme reisassistent ze dan de beste en veiligste route op zou kunnen sturen?

Wel de beste route maar dat is niet automatisch de meest veilige.

Oké dus het is geen doel op zich geweest?

Het is en subdoel, maar ik denk dat het niet goed gerealiseerd is. Mede omdat het buiten onze Scope lag en door omstandigheden rondom Maastricht. De Noorderbrug ligt eruit en daar moeten de fiets is bij omrijden. En dat is best wel druk rondom Maastricht.

En de toename van efficiëntie of productiviteit van de gebruiker? Soort van gelijke aan meer beweging, als gevolg hiervan een toename?

Ik denk dat als mensen zelf een keuze kunnen maken, een goed gemotiveerde keuze of ze met de fiets of met de auto gaan, Behalve dan dat het makkelijk is, dat het zeker toeneemt in persoonlijke gezondheid en efficiëntie en productiviteit van de medewerker, absoluut.

Maar dat is alweer geen inherent doel? Meer een meekoppelkans?

Nee dat wordt echt bij het doel van verkochte gezondheid en mensen meer beweging geven, dat is het in de rente bedoel van dit programma: meer bewegen.

En internationale concurrentiepositie op een mogelijke manier? Van Maastricht?

Absoluut. Ik denk dat wij hier een heel goed weer verder neergezet met hele goede resultaten. Ik denk dat we dat zeker internationale kunnen verkopen en kunnen uitleggen, in allerlei andere steden die met soortgelijke producten zitten en issues zitten.

En ook daarmee misschien de bereikbaarheid die verbeterd is dus dat goed is voor de concurrentiepositie?

Ik denk dat Maastricht Bereikbaar daarin al zijn projecten heel erg bijvoorbeeld loopt ten opzichte van andere regio's.

Heel Maastricht Bereikbaar is wel redelijk state-of-the-art.

Dat moet je zien als kans, Dat kun je natuurlijk ook zien als uitdaging. Ook omdat we natuurlijk niet alleen op de fiets hebben gefocust, of automobilisten, maar alle modaliteiten hebben meegenomen. Dus mensen uit de auto op de fiets, of in het openbaar vervoer, als P+R locaties. Dat hebben we allemaal meegenomen. Niet een bepaalde modaliteit. En daar zijn we denk ik wel de eerste in.

Dan heb je er een die er tussenin hangt. Die is gevaarlijk. Namelijk: wat gebeurt er met de big data dat voortkomt uit het gebruik van de app?

De big data, en dan specifiek dus waar alle persoonsgegevens zijn uitgehaald, Zover mogelijk natuurlijk met de nieuwe wetgeving, Dat is de bedoeling dat die openbaar wordt gemaakt, dat iedereen dat kan gaan gebruiken.

Dus die zijn geanonimiseerd en vervolgens openbaar gemaakt? En dat is nog niet op dit moment?

Dat is de bedoeling, en tegelijkertijd de vraag, met de nieuwe AVG, Hoe kun je dat anonimiseren? We hebben een bulk aan data, zowel een naam als postcode als huisadres. Die kun je niet meenemen, en dat willen wij ook niet, maar je hebt het wel over bewegingen van mensen die je natuurlijk verzamelt. Dat is heel belangrijk want daar kun je veel analyses op doen. Maar wanneer is dat geanonimiseerd en wanneer niet? Als je zegt dat de reis van huisadres naar werk adres genoeg geanonimiseerd is, kun je er natuurlijk nog wel achter komen wie die persoon is geweest. Dat kan dus waarschijnlijk niet. Doe je het dan op postcode-niveau? Van postcode naar postcode dan zou ik best wel eens geanonimiseerd kunnen zijn, behalve als het over een persoon gaat. Dan weet je nog steeds weer het is. Dus het is nu de vraag Wanneer de data geanonimiseerd is. In hoeverre moet je het uitkleiden voordat het geanonimiseerd is? Daar hebben we gewoon nog geen antwoord op. Daar zijn we nu heel erg druk mee bezig. Komt ook omdat nu met de nieuwe AVG de boetes zoveel hoger zijn voor een bedrijf als dat verkeerd doen, dat onze dienstverlener die zegt dat ze het liever niet opleveren. Dat is logisch want dan lopen ze ook geen risico. Want als het teveel opleveren kunnen ze een enorme risico lopen dat in de honderden duizenden euro's kan komen. Dan zegt onze dienstverlener die de data heeft ook dat ze dat liever niet beschikbaar maken. Wij zeggen " Ja, we hebben zoveel geld betaald, en we willen ook die data want die willen we openbaar maken, zodat het voor iedereen toepasbaar is". Wij willen het juist nog beter maken, om ook andere apps en ontwikkelingen te kunnen faciliteren. Dus daar is natuurlijk nog wel een spanningsveld tussen, tussen de wetgevende macht, dus wat kan en wat kan niet.

Zeker, dat is nog best wel grote consequenties op het moment dat het net niet goed gaat.

Ja, het is geen €6000 meer, dat je zegt " Oké jammer", we hebben een audit gekregen en dat is niet helemaal goed gegaan en nu krijgen we een €6000 boete, dat kunnen we nog net betalen. Dan kun je dat aanpassen en doorgaan, maar hier gaat het over tonnen, waarover een bedrijf kan omvallen. Dan is het bedrijf toch wat huiverig, ook omdat niemand er nog een antwoord op kan geven wat nou wel en wat nou niet mag.

Oké, want die wetgeving is nog zo nieuw en onduidelijk daarin dus?

Nou, het is niet nieuw en onduidelijk, maar het is niet zo dat als je op een snelweg rijdt en als je hard over de 130 rijdt dat dat niet mag. Als je die vergelijking maakt: " als ik tussen de 50 en 80 blijf, zou het wel goed zijn".

Ja en als je 50 aanhoudt en het veilig speelt dan heb je er niks aan zeker.

Ja.

Dat is nogal een dingetje maar goed over nagedacht moet worden ja.

Klopt En dat wisten we natuurlijk bij het begin van het project nog niet dat het zo zou ontwikkelen.

Want wanneer is die wetgeving aangepast?

Ja de wetgeving wordt in mei actief, maar 90% van wat er in die wetgeving zit speelt natuurlijk nu ook al. Dat is een beetje op de aanloop. Nu moeten er ineens dingen gebeuren en nu is het ineens 5 voor 12.

Ze zou eigenlijk voor het Hogere en toen willen dat alles openbaar wordt, maar niet als het "van mij" is.

Ja dat is de spanning tussen openbaar en persoonsgegevens.

Ja, dat is heel gevoelig.

Maar je zegt, als het van jou is dan niet, zou je dat erg vinden?

Wel als het vanaf mijn voordeur is tot mijn werk, dat zou ik niet leuk vinden. Daar heeft niemand wat mee gaan doen denk ik. Ik vind het prima als iemand weet dat ik het niet recht kom en naar Maastricht ga. Maar wat ik je kom doen..

Maar gebruik je Facebook? Want daar vind je het niet erg blijkbaar? Die volgt je ook gewoon.

Ja en een Siri, die volgt ook wat je zegt.

Dus aan de andere kant vinden mensen dat compleet normaal, of die nemen het voor lief, door de beloning die ze krijgen, bijvoorbeeld een stukje sociale media een stukje communicatie, Dan accepteren ze dat. Maar als het voor de overheid is en je krijgt er niks voor terug..

Maar dat is niet helemaal waar want je krijgt wel de optimale reisinformatie ervoor terug. Dus in zoverre denk ik ook wel dat mensen de gebruiksvoorwaarden zullen accepteren.

Nee die lezen ze sowieso niet.

Dan weten ze ook niet helemaal waar ze mee akkoord gaan. Maar als je er goed over na gaat denken is het natuurlijk wel eng. Aan de andere kant denk ik ook niet dat je tegenwoordig nog zonder kan.

Wat is er eng aan dan?

Nou, op het moment dat er iets misgaat. Zolang het goed gaat en het voor de juiste doeleinden wordt gebruikt denk ik dat er niemand op tegen is. Maar zo gauw er een hacker is die erbij kan komen en iets van mij moet.. Stel ik ben de rijkste van het land en iemand moet wat van mij, dan weet die persoon precies waar ik heb gelopen en hoe die mij op moet zoeken. En dat is denk ik een beetje waar je jezelf voor wil beschermen.

En dat zijn wel weer dat extreme natuurlijk. Argumenteren met de hulp van de extreme.

Ja klopt maar dat maakt het dan ineens Helder voor mij in mijn hoofd.

Ik zou het niet erg vinden, Ik heb er geen moeite mee. Ik kan me niet voorstellen hoe dat mis kan gaan.

Het is meer dat ik het misschien nu niet zo erg zou vinden, Maar stel dat... Nu kun je er voor je gevoelig uitstappen.

Dat is het inderdaad, heb je een opt out? En Dat regelt een nieuwe wetgeving ook straks: je moet bij elk bedrijf of organisatie die jouw big data op Wat voor vorm dan ook bewaart, moet je straks kunnen op vragen wat ze precies van je hebben. En dat wordt de grootste uitdaging.

En dat zou ik als persoon kunnen doen?

Ja dat zou je kunnen doen aan een Facebook of in Maastricht Bereikbaar om te kijken wat voor data zijn van jou hebben. Dan moeten ze dat aanleveren.

Als het goed is weten ze dat dan niet omdat het zover is geanonimiseerd.

Ook, dat is ook te grote uitdaging straks van de wetgeving. Dus hoe alle bedrijven daar straks mee omgaan.

Ja ik was toen ook bij een kick-off in Utrecht waar je via een app komt sparen voor korting bij je zorgverzekering en toen dacht ik aan de ene kant is dat supergoed en mijn andere kant ook niet. Dan krijg je een beloning voor je gedrag, en hoe meer je fietst hoe minder ziek je wordt dus volgens zorgverzekering is dat ook mooi. Maar een zorgverzekering weet dan ook of je 6 weken lang ziek bent geweest of op vakantie bent geweest. En wat gaan ze dan met die gegevens doen, gaan ze dat gebruiken om jou premie te verhogen? Ik denk dat dat wij heel veel mensen toch wel een soort van barrière is om zich zomaar over te geven. Zolang het Ik big data is is het nog niet zo'n groot probleem, want dan gaan je er dus vanuit dat het heel erg anonimiseren is en in zulke aantallen komt dat het ook niet herleidbaar is.

Waar zou je dat kunnen oplossen? Als ze van tevoren duidelijk zeggen wat ze met die data gaan doen?

Ja dat denk ik wel, maar dan moet je wel weten dat dat is ook zo is en mocht er wat veranderen dat je er een update van krijgt. Ook al is het in aangepaste gebruikersvoorwaarden die je niet leest Dan heb je in ieder geval de optie gehad.

Je weet ook wel ergens dat het gebeurt, maar toch ga je er niet te veel bij nadenken want dan kun je het ook niet meer gaan gebruiken. En omdat je er wat voor terug krijgt accepteert het maar. Op de wegen zijn ook zat camera sturen zien maar dat heb je ook maar te accepteren. En als je het accepteert kan het ook voor veel kansen zorgen en dat is natuurlijk ook een aandachtspunt in dit project.

Dat hele anonimiseren is nu een hot topic. Nou er zijn dus ook uitdagingen aan Smart Mobilityprojecten. De eerste is op het moment dat jij contact maakt met de server, dat hij bij een groot aantal gebruikers uit zou kunnen vallen?

Ik denk niet dat we met dat soort aantallen gebruik maken van een app. Daarnaast is de 'Timesupp' ook al een bestaande app waar een soort backend aan is gebouwd voor de "in beweging-Module". 10000 of honderdduizenden klanten die het dagelijks gebruiken. Dus het kleine percentage wordt via ons komt belast het netwerk niet.

Veiligheid van de data, los van het hele openbaar maken daarvan, Hoe wordt dat geregeld?

Daarvoor Zit je in het IMMA Raamwerk. We hebben een dienstverlener uit het IMMA-raamwerk gehaald, en om daar in te zitten moet je aan een bepaald aantal voorwaarden voldoen op het gebied van privacybescherming, Cyber Security, dat soort zaken.

Oké dus dat is daar een vastgelegd En hebben jullie daarna niks meer mee van doen gehad?

Nou we checken natuurlijk regelmatig, en zij checken zichzelf regelmatig. Dat is een verplichting, Ze moeten natuurlijk ook kijken naar fraudegevallen en dat soort zaken.

En het eigenaarschap van de data, Dat ligt dus bij Innovactory?

Innovactory is ons dienstverlener en die bewaart op de data. Uiteindelijk wordt Maastricht Bereikbaar de eigenaar van de data, voor zover mogelijk: in het kader van de anonimisering. Wij zijn niet de eigenaar van de persoonlijke data, maar alleen van de geanonimiseerde data. Dus we hebben ook geen persoonsgegevens en dat soort zaken. Een deelnemer tekent ook de deelname overeenkomst en privacyverklaring van Innovactory. Daar worden wij natuurlijk wel genoemd, maar niet als eigenaar.

Maar dat hoort dus wel bij de uitvraag vanuit jullie. Dat het aan het eind van de rit in jullie eigen dan komt te vallen.

Ja, ze moeten de data beschikbaar stellen voor ons voor evaluaties, bijvoorbeeld enquêtes en dat soort dingen, Dat is voor monitoren en evaluatie natuurlijk belangrijk. En ze moeten de data beschikbaar stellen als open data later, als open data source. En wij willen natuurlijk ook onze eigen analyses ter uitvoeren. En daarbij moeten ze data natuurlijk zo beschikbaar stellen dat er managementrapportages uit kunnen komen. Daaruit kunnen wij zien hoeveel spitsmijden en er zijn gerealiseerd en Hoeveel deelnemers er zijn, wat voor beloning zij hebben gekregen, Hoeveel fietsen zijn er zijn gemaakt. Dat is voor onze M&E belangrijk en natuurlijk voor het rechtmatig betalen. Maar we hebben geen persoonsgegevens.

Dus de privacy van de gebruiker, het volgende puntje, die wordt helemaal verwerkt door de dienstverlener?

Ja. Dat wordt allemaal versleuteld. We hebben ook cameraregistraties gehad waarbij het nog meer speelt natuurlijk. Maar dat moet na drie maanden verwijderd worden, dus al die data is al verwijderd.

En de kosten van het Aanleg en onderhoud? Maar bij het hier gaat om de app?

Onderhoud en gebruik van de app zit in de prijs van de dienstverlening. De app wordt constant geoptimaliseerd

Oké dat waren dan de kansen en uitdagingen. Dan gaan we nu naar de spanningsvelden. Dat zijn er dus 4. Deze zal ik per stuk kort introduceren, en daarna zou ik graag willen weten of er sprake van is geweest bij project en hoe dat terug te zien is. Samenwerking en concurrentie, Ik zei het al, Enerzijds kan samenwerking Tot heel veel verbeteringen zorgen bij projecten zelf en bij de uitkomst ervan en behalen van Doelen. Aan de andere kant is elke marktpartij enigszins beschermend tegenover zichzelf. Nu vertelde je dat Innovactory verschillende afspraken had met andere bedrijven, in de vorm van een consortium, Hoe hebben zij dat vastgelegd in wat zei daarin delen en wat niet?

Dat weet ik niet.

En hoe zit het met de samenwerking tussen Innovactory en Maastricht Bereikbaar?

Goed, als je focust op de samenwerking. Ik ben hier natuurlijk binnen gevlogen in november 2016, toen het moment van de eerste oplevering van het eerste deel van de opdracht. Dat verliep niet helemaal lekker, omdat Maastricht Bereikbaar andere verwachtingen had over de kwaliteit van de documentatie dat Innovactory in eerste instantie opleverde. Dus dan ga je natuurlijk heel snel kijken naar de letter van de overeenkomst, de nadere overeenkomst, het programma van Eisen, het contract. Daar kom je niet uit als je eenmaal in dat stadium bent. Mijn grootste uitdaging was in het begin om te zorgen dat er meer gefocust werd op samenwerking dus op wat wel mogelijk was binnen de randvoorwaarden van het contract dan specifiek ook alle puntjes en komma's van het contract te benadrukken. Zeker ook omdat er bij het begin van het project onrealistische doelstellingen zijn opgegeven, door Maastricht Bereikbaar. Dan kun je natuurlijk zeggen "ja goed, de opdrachtnemer heeft daar ook voor getekend", die heeft het contract ondertekend dus is daar medeverantwoordelijk voor en kan je daar ook voor afrekenen. Aan de andere kant hadden wij ons niet gerealiseerd dat het onmogelijk was.

Kun je hier een voorbeeld van geven?

Een voorbeeld daarvan is dat er over Maas kruisend verkeer was de doelstelling 2000 spits mijdingen per dag moesten gecreëerd worden. Toen werd gezegd dat dat reduceerbaar was om 2000 auto's uit de spits te halen. Maar een spitsmijding hier voor Maastricht Bereikbaar is weer anders gedefinieerd dan voor heel het land. De spits maar niet normaal is een auto die niet in de spits rijdt, maar bij ons is een spitsmuis een en toonbaar ander gedrag. Dus als je voor of na de spits gaat is dat geen aantoonbaar ander gedrag dus dat het niet mee. Dus als je thuis blijft werken is dat ook geen aantoonbaar gedrag dus telt dat ook niet mee. Dus alleen als je kan laten zien dat als je in plaats van in de spits in de auto nu op de fiets of met de bus gaat is het voor onze spitsmijding. En dat percentage van het " normale" spitsmijden, die aan de andere regels gebruiken, Is dat maar 15%.

Dus je moet tijdens de gezette Tijden wel een andere modaliteit kiezen.

Ja, En dus eigenlijk zou je van die 2000 maar 15% kunnen realiseren. Dat komt ook omdat die 2.000 gebaseerd is op het aantal auto's dat überhaupt over de brug gaat en hoeveel deelnemers daarvan potentieel kunnen zijn, of dat potentieel een spitsmijding zou kunnen maken. Daaruit blijkt dat binnen die 2000 spitsmijden en zoals wij die spitsmijden en hebben gedefinieerd in ons programma kunnen realiseren, dan moet je drie keer zoveel auto's over die brug hebben. Dus dat is niet haalbaar. Dan kun je zeggen dat de dienstverlener hiervoor heeft getekend, die heeft daarvoor een offerte opgesteld waarbij hij ervan uitgaat dat hij dit kon doen, ja, als het niet haalbaar is kun je het wel blijven afstraffen als het ware, maar dan kun je beter de samenwerking aangaan door te zeggen "oké, dit hebben we geconstateerd maar wat kunnen we dan wel nog, wat is dan nog wel mogelijk is het programma?". Je kunt dan twee dingen doen: het programma stoppen. Dan heb je veel geld uitgegeven en zit je in je chagrijnig te wezen. Of je zegt "dat gaat niet lukken om wat voor reden dan ook, maar wat kan nog wel gebeuren, Wat kunnen we nog wel creëren? Wat kunnen we nog wel halen met zijn allen wat realistisch is, en waar we ook blij mee zijn?" dus dat is een Switch, even met Innovactory hebben gemaakt, aan de andere kant, ...

-NIET OP DE BAND-

Op een gegeven moment moet je intern ook die Switch maken bij iedereen die aan het project meewerkt om te zorgen dat het een project wordt waar mensen energie van krijgen en dat het leuk wordt.

Hoe hebben jullie dat gedaan dan? Door bij te schaven in het contract of de offerte? Door deze te herzien?

Onder andere door realistische doelstellingen neer te zetten en veel meer te focussen op wat goed gaat dan op alles wat verkeerd gaat. En ook gewoon elkaar een beetje ruimte geven in het contract. En ook heel letterlijk de dienstverlener een beetje op te voeden wat wij verwachten, een bepaalde standaard voor een documentatie.

Want concurrentie is er dus tijdens het project niet geweest?

Nee het was een opdracht en die hebben we laten uitvoeren.

Dan is het tweede spanningsveld de openheid versus de geslotenheid. Dat is in deze contreien bekend als de mogelijkheid tot eliminatie van een partij op een moment dat en niet aan de verwachtingen wordt voldaan.

Daar is zeker sprake van geweest.

En wat was dan de oplossing of het gevolg daarvan geweest?

Dan was het project gestopt, En was het niet succesvol geweest. Dan hadden we heel veel geld weggegooid en stonden we niet waar we nu staan. Op een gegeven moment hebben we dus de beslissing gemaakt of we moesten blijven letten Op de letter van de wet. Dan stopte het gewoon, dan had niemand er meer zin in en dan is iedereen chagrijnig, en zegt iedereen "wat jammer voor het project". Of gaan we de openheid stellen zo van: "ja wat verwachten we nog? Wat kan Innovactory nog leveren, en kunnen we dan bij elkaar komen op een of andere uitdaging?".

Dus kijken wat nog wel de mogelijkheden zijn.

Ja Innovactory is in mijn beleving altijd heel erg open geweest en wat ze konden En wat ze niet konden, zowel technisch als financieel. En ik heb hier geprobeerd zoveel mogelijk mee te denken.

En dus niet die openheid met het in zee gaan met een andere partij dan Innovactory?

Zou een mogelijkheid geweest kunnen zijn maar niet meer in dat stadium. In het beginstadium wel, maar dat was niet wat mijn opdracht was, dat ik niet als mijn opdracht beschouwde. Binnen Team er wel verschillende Team sessies gehouden, en Team meetings, en team overleggen om te zorgen dat het team weer gewoon met elkaar kon samenwerken binnen Maastricht Bereikbaar.

En waren er afspraken gemaakt over de stekker eruit trekken met Innovactory vooraf? Dus mocht het nou niet goed zijn gegaan..

In het contract staan bepalingen, van "Als het tegenvalt en de dienstverlener levert niet op wat die op hoort te leveren..", dan heeft Maastricht Bereikbaar het recht om deze te ontbinden.

En dan komen we tot de derde, namelijk de bestuurbaarheid versus de flexibiliteit. Partijen vinden het fijn als ze weten waar ze aan toe zijn, beide kanten van de tafel, maar dat gaat vaak gepaard met heel veel regels en wetten en dergelijke, waarbinnen jij jezelf moet zien te kunnen bewegen. Op het moment dat die regels wat minder geworden is er veel meer ruimte om alternatieve routes te bewandelen. Mocht je ernaar tegenaan lopen dat iets anders een betere oplossing is, of Mocht je er tegenaan lopen dat iets niet werkt zoals je verwacht had. Dat je de mogelijkheid hebt om af te wijken. Is daar in het project sprake van geweest?
Heel veel.

Van Welke van de twee?

Met wat ik aangaf natuurlijk, als we ons aan de letters van het contract moesten houden dan was het niet goed gegaan. Dan hadden we zo'n situatie gecreëerd waar je eigenlijk alleen maar tegen elkaar aan het vechten bent. Dan had je het minimale gekregen wat er te behalen was. Juist door die flexibiliteit op te zoeken, en dat is denk ik ook wel de kwaliteit van een goede contractmanager die je op zo'n project moet zetten, die ook weet hoe zo'n contract in elkaar zit en daarbij ook de juiste mensen bij weet te bereiken, om te kijken van wat nu het raamwerk is waar enige speling in zit, contract technisch. Want het is natuurlijk wel een Europese aanbesteding geweest, en daar zit natuurlijk wel op deze wetgeving aan en ook Nationale wetgeving, over wat wel en niet mag binnen zo'n contract. En als je daarmee min of meer onderbouwd de ruimte kan zoeken, dan heb je al een soort van het speelveld gecreëerd waarom het makkelijker is om andere dingen op te pakken, andere doelstellingen te creëren zonder het volgende doel te verliezen natuurlijk. Enige flexibiliteit is zeker nodig, wat rechtmatig is binnen de wetgeving natuurlijk, en binnen het beleid van Maastricht Bereikbaar.

Hoe heb je dat gewaarborgd?

Door samen te zoeken naar alternatieven, naar alternatieve oplossingen. En dat vinden Maastricht Bereikbaar gedragen te krijgen en ook binnen de dienstverlener gedragen te krijgen. " we kunnen met zijn allen deze kant op gaan, dan zie ik daar een dood het spoor, Of we kunnen een alternatief verzinnen waar we daar meerwaarde kunnen creëren". Juist toen niet te focussen op wat mis gaat maar te focussen op wat de alternatieve meerwaarde kan zijn en ze laten zien wat wel mogelijk is binnen het raamwerk. Zo krijg je mensen mee.

Nu noem je dus het raamwerk de enige wet en regelgeving die er is geweest, maar je hebt natuurlijk vanuit de opdrachtgever ook nog kaders gesteld voor de opdrachtnemer. In hoeverre ben je daar wel eens van afgeweken?

Soms moet je die laten vloeien. Wat ik net zei, de doelstelling van 2000 spitsmijdingen, daar kun je veel blijven focussen en aan vasthouden. Daar kom je niet verder. Je kunt opgeven maar ook zeggen dat je dat los gaat laten, want blijkbaar hebben we iets onrealistisch gevraagd. Je kunt dat ook niet helemaal loslaten en daar niks meer aan doen, maar dan moet er wel een alternatief tegenover staan, wat ook belangrijk is en meerwaarde levert. Dan kan je aan de opdrachtnemer vragen wat zij anders kunnen doen en wat hun gedachten daarbij zijn. Wat zij nog wel realistisch achten en dat zij denken dat kan. Daar moet je nog wel natuurlijk voor werken: het is niet dat dat zomaar naar ze toe komt, daar moet je een modus in vinden.

Maar dat is dus wel in samenwerking gebeurd met Innovactory.

Ja, en het team dat hier zit, en de programmamanager, en IenM die natuurlijk als beheerder van het contract daar boven zit vind je het IMMA Raamwerk, wat fiscaal wel mag, wat juridisch wel mag.

Dus je hebt eigenlijk een soort van twee boxen bij je in moet bewegen, Enerzijds het IMMA-raamwerk en anderzijds het eigen contract met de opdrachtnemer.

En natuurlijk de Nederlandse wetgeving, de Europese wetgeving, Je bent een overheidsorganisatie je hebt behoorlijk bestuur, daar heb je een contract onder en daar hangen randvoorwaarden aan, financieel, beleidsmatig. Dan heb je de programmamanager erbij die het een en ander vindt. Dan heb je de dienstverlener. En al die dingen moet je in elkaar kneden dat iedereen tevreden is. Maar dat is ook de rol van een projectleider. Alle partijen hebben uiteindelijk dezelfde doelstelling en dat is voor

die deelnemers iets creëren dat werkt. En dan kun je aan de ene kant heel realistisch zijn en zeuren dat het niet lukt maar je kunt ook kijken wat er nog wel gaat lukken binnen de kaders die we hebben en ook binnen de wetgeving. Je moet niet zeggen dat je iets heel anders gaat doen.

De laatste. Dat is verantwoordelijkheid en efficiëntie. Verantwoordelijkheid wordt hier gezien als iets: Je voelt je verantwoordelijk voor een project op het moment dat jij het einddoel draagt. Dus op het moment dat jij gemotiveerd bent om met een stoel te behalen. Dat pijn door kan voor verschillende partijen verschillende motivaties kennen, dus ook verschillende verantwoordelijkheden, want wat jij heel belangrijk kan vinden om jouw einddoel te behalen kan voor mij helemaal niet relevant zijn. Daarmee heb je wel dingen van mij nodig Dus op een moment dat ik mij niet verantwoordelijk voel Kan jij ook niet door met jouw proces. De efficiëntie daarbij is dat je dus aan de ene kant je verantwoordelijkheden na moet komen ook al voel jij die intrinsiek niet zo sterk, anderzijds dat jij, op het moment dat jij je wel heel erg verantwoordelijk voelt voor iets, dat jij niet altijd in die Mate uit hoeft te werken omdat je dan het proces juist tegen gaat. Soms moet je ook door. Dat heeft dus vooral te maken met het gemeenschappelijke einddoel en met de tussentijdse meetmomenten en afspraken over oplevering van delen van het project. Is daar überhaupt in dit project sprake van geweest dat je tussentijdse Doelen hebt gesteld en/of...?

Ja in het contract, Als je het technisch bekijkt, het contract heeft natuurlijk een programma van Eisen. En al die eisen zijn natuurlijk een bepaalde verantwoordelijkheid die ze moeten doen, dus bepaalde dingen die ze moeten opleveren of dingen die ze moeten uitvoeren. Dan heb je 500 eisen waar ze aan moeten voldoen, en dan moeten ze ook een verificatie op uitvoeren, of ze voldaan hebben aan die eis. Dat kun je ook als een soort verantwoordelijkheid zeggen in het contract. Daarnaast heb je natuurlijk vanuit die eisen, het programma van Eisen, dat het programma moet faciliteren, dat moet natuurlijk leiden tot een groter doel waarvoor je die programma van Eisen heeft opgesteld. Het doen van spitsmijdingen in dit geval, het uiteindelijk het realiseren van Minder Hinder. Dat minder Hinder heb je dan geconcretiseerd in een aantal spitsmijdingen een op een aantal Corridorstrajecten met een aantal doelgroepen. Dat wordt natuurlijk wel steeds gemonitord hoe het ver het daarmee staat. Aan de andere kant zeg je ook "dat, dat, dat moeten jullie doen", daar gaan we ook een aantal doelstellingen aan hangen, wat bonus malus doelstellingen. "Als het zoveel is krijg je nog extra geld, en als het minder is krijg je minder geld". Dat zijn een beetje de flexibele manieren. Om te voorkomen dat je boetes doet, dat wil zeggen dat je iets verkeerd hebt gedaan. En malus zegt dat je minder hebt gedaan dan afgesproken. Er zijn dus een aantal bonus-malus momenten gecreëerd om de dienstverlener te motiveren om het maximale eruit te halen. Die bonus-malus hebben niet altijd goed gewerkt, ook met de onrealistische doelstellingen. Dus daar zijn we wel flexibel in geweest om dat, gedurende het project natuurlijk van twee jaar, te optimaliseren. Ik vind verantwoordelijkheid een lastig woord als het over mensen gaat, want uiteindelijk gaat het over mensen. Ik noem het meer "betrokkenheid bij het project te krijgen". Doordat we alle twee, zowel opdrachtgever als opdrachtnemer, meer betrokken zijn bij het eindresultaat dat we willen creëren, en doordat iedereen bij Maastricht Bereikbaar ook betrokken is bij het project en daar ook zijn best voor wil doen, in plaats van dat ze zich er verantwoordelijk voor voelen, want dat hoeft voor mij helemaal niet, zolang ze maar betrokken zijn bij het project en bij het eindresultaat. Dan wordt er ook wat gecreëerd.

Dat is dus alsnog wel die betrokkenheid of verantwoordelijkheid, in ieder geval de reden waarom jij gemotiveerd bent.

Ja je bent betrokken bij het project en het goede resultaat ervan. Dat wordt natuurlijk ook mede gevoed door de programmamanager die jou daarin meeneemt. En enthousiasmeert. Wat is de betrokkenheid bij de organisatie.

Denk je dan dat de bonus-malusregeling, dat dat een regeling is waardoor je dat spanningsveld wel op gelijke hoogte krijgt?

Een bonus-malusregeling is altijd een regeling waar een spanningsveld ontstaat. Want de dienstverlener wil de doelstelling halen en beter halen om meer geld te krijgen, maar als er iets misgaat buiten zijn "Scope Of Control", dan voelt hij alsof hij gestraft wordt voor iets maar die niks aan kan doen, ook al heeft hij het misschien een anderhalf jaar eerder wel zo afgesproken, nog niet alle feiten kennende. Als je natuurlijk een ondernemer hebt die het gevoel heeft dat hij wordt gestraft

voor iets wat buiten zijn Control is, dan is hij ook niet meer betrokken bij project. "Als we zo met elkaar willen omgaan, dan doen we ook maar het minimale, dan proberen we nog het Break-even te spelen". Dan hebben wij ons gelijk gehaald maar zijn wij ook verantwoordelijk voor het eindresultaat, en we weten al dat we dat niet krijgen en daarnaast hebben we geen fijne samenwerking meer voor de rest van het half jaar.

Dus het kan een middel zijn om het te bevorderen met het allemaal goed gaat?

Ik denk dat je een bonus malus moet zetten op. Ik geloof sowieso niet zo in malussen.

Wat zou daar dan Het alternatief voor zijn?

Heel technisch, je hebt het bepaalde doelstelling, bijvoorbeeld Je bent een bakker en je moet 100 broodjes voor me bakken. Als je dan stelt dat je 110 broodjes kan bakken, Dan krijg je €10 extra. Maar als je er 90 bakt dan krijg je €10 minder. Maar waarom, want je moet gewoon 100 broodjes bakken, We gaan allemaal voor de 100 broodjes, Waarom focussen we ons dan op de 90? Dat is toch een beetje raar? Je kunt beter zeggen dat je er 100 gaat bakken en alles wat je meer doet krijg je extra geld, maar zorg er gewoon voor dat je die wilde broodjes Bakt. Want op het moment dat het om wat voor reden dan ook 80 wordt, het meel is op of er zijn muizen of iets dergelijks, heeft hij al een tegenvaller en krijgt hij ook nog minder geld. Dan is hij niet gemotiveerd om 100 broodjes te bakken en bakt hij er maar 10, Dan heb jij honger. Dan is niemand blij. Dat zijn hele technische oplossingen. Ik geloof wel dat je mensen moet kunnen motiveren om meer te halen dan dat je gezamenlijk hebt afgesproken, maar ik vind malussen altijd heel moeilijk.

Ik moet ook eerlijk zeggen dat ik die nog niet eerder heb gehoord.

Het is heel vaak in een opdracht dat je een bonus malus hebt en dat soort dingen. Maar ja dan verlies je een beetje de gezamenlijke doelstellingen uit het oog. Omdat ze dan toch weer een andere rol hebt. Dan wordt je echt afgerekend.

Oke, heb je nog opmerkingen, aanvullingen?

Ik hoop dat je er wat aan hebt?

Zeker, zeker!

-- De opname wordt stopgezet --

-- Afronding en bedanken --

-- Gespreksverslag wordt opgestuurd ter check op nuances. --

Bijlage 4.3: Transcriptie interview Stefan Bollars

Het interview met Stefan Bollars van 'Zuid-Limburg in Beweging' vanuit Innovactory heeft plaatsgevonden op 23.2. Er is afgesproken op Bolderweg 2 te Almere. De transcriptie is hieronder uitgewerkt.

-- *Opening, introductie thesis en doel van het interview* --

-- *Uitleg informed consent en vragen toestemming voor opname* --

-- *Opname wordt gestart* --

De algemene vragen heb ik, zoals ik net al zei, al grotendeels met Roy besproken. Ik zou graag een hele korte introductie willen over "Times up".

Innovactory, waar je nu bent, is begonnen in 2014 en is geboren uit een frustratie vanuit tomtom. Innovactory is opgericht uit voornamelijk uit tomtom'ers. De eigenaar zat in het board, dus het hoogste management van tomtom, en frustreren zich er al heel lang over dat op het moment dat je in de auto stapt, dat je er eigenlijk daar achter kwam dat je te laat vertrokken was, ondanks dat tomtom goede verkeersinformatie heeft, historische profielen aan boord heeft, een stad hier in de auto en dacht je: "goh, Ik had eigenlijk een kwartier eerder moeten vertrekken want het is druk op de weg". Het intern lobbyen om een project van de grond af te krijgen is niet gelukt en toen heeft hij gezegd dat hij uit tomtom stapt en een appje gaat maken wat "Times upp" heet die dat gaat doen. Zogezegd zo geschied. "Times Upp" is geboren en koppelt eigenlijk niks anders dan jouw agenda, op jouw smartphone, aan de traffic data. Het bedrijf wat beste succes met 120000 download van de app. Naar aanleiding van dat succes zijn wij gevraagd door IMMA, waar Zuid-Limburg in beweging als project onder valt, uitgevoerd door Maastricht bereikbaar: "Willen jullie meedoen aan IMMA, heb ik dat al best wel een grote groep gebruikers en jullie snappen hoe het werkt met routeplanning mensen verleiden". Zo zijn we eigenlijk in beweging te komen. Ik heb zelf 12 jaar voor tomtom gewerkt. Dus toen eenmaal de IMMA-projecten van de grond kwamen, dus inmiddels al twee en een half jaar geleden, belde Lucien mij op of ik interesse had om over te stappen naar Innovactory. Dat heeft hij met 7 andere mensen ook nog gedaan vanuit tomtom. We zijn met 13 ondertussen, waarvan 8 voor tomtom gewerkt hebben. Dat is de historie van "Times Upp". Dus eigenlijk, een, uit frustratie, en onze missie is ondertussen om iedereen ergens op tijd te krijgen. Dus hoe je reist interesseert ons eigenlijk niet. Het gaat er vooral over dat als wij zeggen dat je om 2 uur aankomt, dat je dan ook echt om 2 uur daar bent. En middels een reis alarm dat je ook om 2 uur daar kunt zijn. Dus als je Times Upp geïnstalleerd had, misschien heb je dat al, en je had Bolderweg 2 ingevuld dan had je keurig, Ik weet niet waar je vanaf komt, Utrecht schat ik, dan had je keurig op tijd en vertrek alarm gekregen dat je moest vertrekken. Is eigenlijk wat Times Upp doet. Niet meer en niet minder. Dat was eigenlijk onze eerste generatie. Wat je daar op de poster ziet hangen is onze derde generatie, die zijn we nu aan het uitrollen en daar komt ook een stukje slimme planning bij kijken waarmee wij mensen ook alternatieven aanbieden. We zouden toch wel met de eerste generatie een redelijke auto app, dus voor de automobilisten. Willen we in de derde generatie ook alternatieven bieden, waaronder auto, OV, deelfietsen. Dit is heel populistisch maas genoemd tegenwoordig. Wij denken dat MaaS nog behoorlijk ver weg is omdat er geen enkele overkoepelende dingus is die de mensen begeleidt en ontzorgt. Dat is het gat waar wij in zijn gesprongen. Dus echt ontzorging van jouw reis. Nu is het eigenlijk vooral informatie maar in de toekomst zal daar ook het afrekenen bijzitten. Zit even in een nutshell.

Dus er zitten heel veel gedachten achter, veel meer dan alleen een app.

Ja je kunt ook alleen maar succesvol zijn als je een doel hebt. Het moet meer zijn dan alleen een app willen bouwen, Dan ben je zo klaar.

De plaats van ICT in de app, kun je dat nog verder uitleggen?

Als je naar onze jongens kijkt dan zie je dat wij echt techniek gedreven bedrijf. We hebben als overhead de directie, een operationeel manager, en ik als programmamanager van externe projecten. De rest werkt aan ontwikkeling. Dus 70% van ons bedrijf bestaat uit ICT.

Er zijn een aantal doelen geformuleerd die gerelateerd zijn aan Smart Mobility, net zoals dat er een aantal uitdagingen zijn geformuleerd. In hoeverre is het voor jullie belangrijk dat deze

Doelen gewaarborgd worden? Dus bijvoorbeeld de toename van efficiëntie of productiviteit van de gebruiker?

Ik denk dat het vooral om efficiëntie gaat. Mensen moeten vooral ontzorgd worden, Dat is wat wij belangrijk vinden. Dat je daar dan productief mee bent en dat je daar geen zorgen over hoeft te maken dat is een bijproduct daarvan. Maar voor ons is efficiëntie key. Dat is onze belangrijkste pijler.

Oké en de volgende?

Internationale concurrentiepositie is niet triviaal. Met name cultuur dingetjes wat wij je belangrijk of ze in vinden, dat wil niet zeggen of het elders ook slim is. Wat zou je bijvoorbeeld nummer uit mijn TomTom-tijd, dat dat schiet mij ineens te binnen. Dat wij in Europa bijvoorbeeld gewend zijn, als jij een apparaat opent, dat jij gewoon rustig door een setting menu heen kunt. Dat je eerste Nederlandse taal gaat zoeken en dan stel je in dat je je adres hebt et cetera. Nederland is dat evident dan begint alles eigenlijk met een taal instelling. In Amerika hadden wij best wel wat mensen die hun product terugsturen omdat ze niet snapte hoe het product werkte. Tomtom had de landen op alfabetische volgorde staan, en ik weet niet meer precies welke op nummer één stond maar ik meen Albanië. Dus je kunt je voorstellen dat een Amerikaan en apparaat aan zet, en die ziet als bovenste 'Albanië' staan, die denkt dan niet na en klikt op 'next' en heeft hij de Albanese taal. Die mensen waren vervolgens Lost. Wij kregen behoorlijk wat tomtoms teruggestuurd die in die taal stonden. Dus techniek en internationalisering is lastig want je Spreekt de taal en de cultuur niet. En dan dingen die heel erg simpel lijken, zoals wat wij in Nederland gewend zijn, dat is lastig. We kijken er wel naar maar we hebben besloten nu niet al ver over de grens te kijken.

Oké, de verminderde de uitstoot en of beweging?

Dan sla ik even terug naar Zuid-Limburg in beweging. We hebben gemaakt op de weging bijna altijd de drijfveer blijft om te blijven doen wat je deed. Wat je zag is dat het gezondheids-component dat dat de reden is voor mensen dat zij blijven fietsen. Als ze dus eenmaal gewend zijn aan het fietsen dan zeggen mensen "Oh dat is toch wel fijn". De grap is dat dat bijna nooit de eerste beweegredenen is om mee te doen. De eerste beweegreden is bijna altijd The Worst met geld. Dus we hebben geadverteerd in Limburg zo van "doe mee en verdien €240". Dat was wel heel veel mensen de incentive om mee te doen. De grap is dat dat na de incentive van geld bijna tot nul gereduceerd is, dat mensen blijven fietsen. Mensen realiseren zich dan dat ze best wel vaak wind mee hebben en dat ze maar 10 keer per jaar regenpak aan moeten. Het zijeffect ervan is een hele bak CO2 besparing. Ik heb laatst een keer uitgerekend dat we met de spits mijden we afgelopen jaar bijna 600000 Ton CO2 bespaard hebben. Het is gigantisch veel. Met alles spitsmijden projecten die we doen. Hebben uitgerekend dat we met ons eigen bedrijf 20 ton deden. Maar als ik tegen jou zeg dat je wanneer je minder gaat fietsen minder CO2-uitstoot, dan zeg jij bent gek, wat nou CO2. CO2 leeft heel erg bij overheidsorganen en beleidsmakers, niet bij consumenten. Misschien de gemiddelde GroenLinks aanhanger, de rest van de populatie denkt er niet over na. Die zullen meer voor de fiets kiezen vanwege de financiële Component, en zeg daarna converteren naar de bewegings-component. Ik heb thuis ook zonnepanelen op mijn dak liggen en dat heb ik niet vanuit groene overwegingen gedaan, Ik kijk ook gewoon naar mijn portemonnee. Dat ik daarmee groen ben is fantastisch en daar is niks mis mee maar dat is niet de grootste drijfveer. Althans dat is wat wij uit de enquêtes terugkrijgen.

Oké gezien de tijd moeten we snel verder. Hoeverre is de bereikbaarheid bij verdergaande urbanisatie een doel?

Dat weet ik eigenlijk niet. Dan zie ik van ons niet zoveel kansen. Zullen we voor die tijd zetten natuurlijk heel erg op in, en uit die sferen heb ik met veel mensen om tafel gezeten naar onze app doet daar niet heel veel mee. Het is voor ons geen speerpunt. Natuurlijk als je thuis werkt Dan draag ik wil bij, maar het is voor ons geen speerpunt. Ons speerpunt is het ontzorgen van de deelnemers.

En het verhogen van de verkeersveiligheid?

Wij doen niks 'In CAR', we proberen vooral mensen op voorhand te informeren. Dus wij doen op het moment 'On Trip' niks. Dus voor ons draagt de app niet echt iets bij aan de verkeersveiligheid.

Behalve dat mensen op tijd vertrekken en niet harder hoeven te gaan rijden om mijn doel te halen?

Of juist wel, omdat mensen nu weten dat ze te laat zijn en dat moeten compenseren.

Hoe wordt het big data die door jullie vergaard wordt gebruikt? Moet je over andere doeleinden gebruikt?

Niet anders dan wij verplicht zijn voor het PVE. Wij gebruiken wel business Intelligence toolings, maar meer om statistische gegevens te bewaren om te kijken hoe we het doen binnen het project, dan dat we kijken wat er nog meer uit te halen zou vallen. We zijn nu naar met Utrecht aan het kijken of we daar iets meer over kunnen zeggen, maar dat is vooral heel lastig. Ik deed dan moet je eigenlijk al gelijk een onderzoeksvraag of richting insteken, zodat je weet welke kant je op moet. Het is niet dat je een knop indrukt en er iets interessants uitkomt. Ik ben geen businessanalyst. Wij als Innovactory doen daar eigenlijk te weinig mee.

Maar het wordt in die mate wel gebruikt dat je agenda wordt gecheckt samen met de data die je verzamelt van andere gebruikers?

Ja maar niet voor andere doeleinden. De data gebruiken wij voor de doelstelling die wij als Times Upp hebben. Dus we verzamelen agenda data en TomTom-data, dat stoppen we erin en er komt een vertrek advies uit. Maar ik ben ook wel eens geïnteresseerd om te kijken wat dat nou doet met mensen. Wat wij nog niet doen of althans nog niet genoeg, als je nu zo'n vertrek alarm geeft, gaan mensen dan ook op tijd vertrekken? Ga die mensen dan ook echt vijf minuten eerder? Daar hebben wij te weinig zicht op. Dit is een voorbeeld die werd toevallig wel hebben onderzocht maar er zijn er zoveel van dit soort onderzoek vragen die er liggen bij volgens mij naar moet kijken en waar je meer dingen uit zou kunnen halen. We hebben bijvoorbeeld toegang tot iedereen agenda maar bij Hoeveel afspraken zijn er geen locatie is ingevuld. Daar liggen nog kansen.

Hoe wordt omgegaan met overvraging van het netwerk? Is daar sprake van bij jullie?

Je bedoelt hier denk ik meer mee in de zin van Talking Traffic?

Ja.

We hebben wel gekeken of we er aan mee zouden doen, we hebben ons wel ingeschreven maar niet al te veel effort ingestoken, waardoor we ook niet daar heel erg mee bezig zijn. Dit omdat, en dit is mijn persoonlijke frustratie, ik ben zijn er toch wel weer mee bezig geweest maar wordt niet te veel gepraat en te weinig gedaan. Dat zie je nu in alle projecten. Als je bijvoorbeeld kijk naar de proeven die met Connected Mobility gedaan worden, Dan hebben wij in het klein dit 6 jaar geleden in Eindhoven al gedaan. Het slimme VRI's, doorrijden, Talking Traffic etc. Daar hebben we aangetoond dat het technisch kan. Nu doen ze dat over maar op een ander tracé. We hebben toen op de helmondweg gedaan, tussen Helmond Eindhoven waar al die camera's van TNO hangen. Het probleem is, en daar liep ik dan met tomtom tegenaan, dat het niet schaalbaar is. Het is wel schijnbaar maar dat betekent dat het alleen schaalbaar is als het hele netwerk aangepast wordt. En dan kom je weer met een stukje internationalisering, dan werkt het misschien voor Nederland maar dan zegt tomtom ook dat ze niet het meeste geld verdienen in Nederland maar meer in Europa of Amerika. En waar kun je dan investeringen in doen, Nou in ieder geval niet in het aanbieden van dit soort diensten in Nederland. Dat is te veel werk, Nederlands Kijk dan heel erg naast zichzelf die zien dat er echt wel diensten zijn met slimme oplossingen, maar een consumentenproduct, en dat waren wij, dat is heel moeilijk. Als je dat wil praat test op een weg in Helmond dan werkt het fantastisch. We konden toentertijd door naar Helmond zonder te stoppen. Kreeg aan de voorkant te horen dat je beter 80 kon gaan rijden de hele snelweg omdat je anders aan het einde in de file kwam te staan. Dit soort dingetjes doen jullie weer dunnetjes over en dan komt weer hetzelfde uit namelijk dat het technisch kan, maar de businesscase is lastig.

Hoe gaan jullie om het te veiligheid van data die jullie vergaren?

Wij gebruiken nu ABS van Amazon. Wij gebruiken eigenlijk hun hele security suite. Daarmee Waarborg je in ieder geval dat je veiligheid van je service altijd up-to-date is. Dus alle securitymaatregelen die daar genomen kunnen worden zijn meegenomen. Dat is ook de reden waarom er niks in huis hosten. We zijn als partij hebben niet de kennis om zelf een DDoS Attack af te weren, of een hackattack. Wat kunnen de jongens allemaal veel beter.

Het eigenaarschap daar heb ik net al over gehad, dat jullie eigenaar zijn maar de data niet opslaan maar wel vergaren. De privacy van de gebruiker. Kun je daar wat meer over vertellen?

Dat is in ieder geval iets wat hij hoog in het vaandel hebben zitten: de privacy. Wij worstelen wel met de nieuwe AVG bijvoorbeeld, omdat er best nog wat hiaatjes in die wet zitten. Ik zal je er eentje noemen. Door de nieuwe AVG hebben de deelnemers het recht om hun data te laten wissen. Dat klinkt heel makkelijk, dat zou ik niet zo moeilijk moeten zijn, behalve dat wij project spullen bij financiële transacties achter hangen. Dus hoe ga je daar dan mee om. De opdrachtgever betaalt voor de afwikkeling. Dan kom jij met de suggestie van wis al mijn data. Maar ik heb je dan wel geld uitgekeerd omdat zijn goed gedrag aantoont. Dat mag ik dan weer niet wissen, ofwel? Dat soort privacyvraagstukken is erg lastig. Terug naar privacy op zich, maar proberen zoveel mogelijk databases te scheiden van elkaar. Wij vergaren kentekens, die zitten in een databank. We gaan een gps-data en die zit ook in een aparte Databank en zo en nog wat meer. Als je alles hebt en anders sleutels weten dan kun je alles weer samenstellen. Maar we proberen dat als een data bezig heeft wordt dat je daar toegang tot hebt maar het niet zomaar kan koppelen aan de andere databases. Daar zit spreiding in, Zo proberen we de privacy te waarborgen, we proberen dat de 'hashen'. Dat is een technische mogelijkheid maar bij ergens een naam invoert en er een nummer uitkomt. Altijd als je die kant op gaat komt daar hetzelfde eruit. Maar je kunt niet van het nummer terug naar de naam. Dan zijn er nog allerlei varianten, verwijder meest veilige van gebruiken, maar je kunt dus nooit van een nummer naar een naam. Dat werkt goed als je een hele grote variatie hebt, Maar met een klein aantal namen natuurlijk minder. Met e-mails werkt dat is goed. Privacy blijft een moeilijk ding.

Vooraf met de nieuwe wetgeving?

Nou die is dus voor ons eigenlijk niet heel anders dan voorheen omdat wij al heel veel beter met privacy, wij deden allemaal veel al met OPT-IN. De enige die nu gemaakt hebben is dat wie welke toegang tot welke database mag hebben. Met dat mensen namelijk onze gebruikersvoorwaarden accepteren, accepteren ze ook de dingen in de privacy.

Dan wat vragen specifiek voor Zuid-Limburg in beweging. Dat zijn de vier spanningsvelden. Ik zal heel veel kort toelichten per stuk. De eerste is samenwerking versus concurrentie. Dat gaat over Enerzijds over "met samenwerking kom je verder" en aan de andere kant wil je natuurlijk beschermend zijn tegenover je eigen product. Nu zijn jullie vanuit het in maar Raamwerk bij Maastricht bereikbaar terechtgekomen. In hoeverre zijn jullie alsnog aan het samenwerken met andere partijen?

Je bedoelt concollega's?

Ja

Dat is een lastige. Er zijn er maar een paar, concollega's dan. Het aantal marktpartijen is niet heel erg groot. En we zijn een aantal partijen die niet willen samenwerken. We hebben die toenadering al een paar keer gezocht maar dat lijkt heel lastig te zijn in deze Markt. Iedereen heeft zijn eigen agenda. Ik wil wel even een zijstapje maken, wij bestaan uit een consortium. Innovactory bestaat uit 14 man maar we hadden een samenwerkingsverband met een communicatiebureau, Buro Benk, een grote leverancier van ICT uit Nederland, CGI. We gebruiken de psychologie van XTNT, Ze zijn gewoon goed in verkeerskunde en dat soort dingen. Wij gebruiken verkeerskundige achtergrond van maptm, Dus wij zoeken in onze markt was samenwerkingen maar als je vraagt of hij gaat samenwerking zoeken tussen bijvoorbeeld andere concollega's in de markt dan is dat een hele lastige want die hebben een eigen agenda. Dus ja samenwerken tussen de partijen, daar moet nog wel wat voor gebeuren denk ik.

En zie je dat in de toekomst wel gebeuren?

Nee en dat ligt niet aan ons denk ik. Er is namelijk nog een andere grote partij, dat is eigenlijk onze grootste concurrent. En die zijn alleen maar op oorlogspad.

Dus die wil alleen maar iedereen weg concurreren?

Het liefste wel. Ik zeg niet dat wij daarmee gaan samenwerken.

Dus er is vooral sprake van concurrentie?

Ja er is vooral sprake van concurrentie.

En is dat gedurende het hele proces of zijn er wel momenten waarop jullie samen komen?

Er zijn allerlei initiatieven geweest om dat wel te doen, dus Talking traffic enzo, dat soort initiatieven. Dat is op dit moment wel een beetje ver van mijn bed show. Van afstand is dat volgens mij lastig. Het raamwerk maakt het natuurlijk ook weer concurrenten van elkaar, want iedereen schrijft in met zijn consortium. Daarbinnen is iedereen in één keer weer concurrent geworden.

Maar is dat een soort Buro Benk bijvoorbeeld een concollega van jullie?

Nee, die is consortiumpartner.

Oké dus binnen Het consortium is alles oké, maar het is dan consortium tegen consortium?

Ja, ik weet dat het aantal partijen, voor een kleine partijen, die dat wel graag willen en die zoeken ook wel toenadering. En er zijn natuurlijk een aantal partijen die iedereen vrienden te zijn bijvoorbeeld een camera jongens. Er zijn twee grote camera partijen in Nederland en die bieden hun camera's aan. Wie dat dan weet dat kan mij niet zoveel schelen. Bij ons is het zo: wij allemaal hebben een appje en wij willen ook gewoon de meeste gebruikers. Bij ons onderling is het dat wij natuurlijk ons eigen appje willen en op het moment dat je gaat samenwerken met anderen willen zij hun appje gebruiken en niet die van ons, en dat werkt natuurlijk niet. Dan krijg je eindeloze discussies over wiens appje beter is.

Oké. Het tweede spanningsveld, openheid-geslotenheid, dat gaat over of partijen gedurende het proces nog aan kunnen sluiten of geëlimineerd kunnen worden.

Ik wil daar wel wat over zeggen. Dat is heel erg afhankelijk van de opdrachtgever. Wat we gezien hebben in Utrecht bijvoorbeeld, waar allerlei initiatieven vanuit "Goed Op Weg" georganiseerd worden, denk aan Ring Ring denk aan e-bike programma's en dat soort dingen, wat de opdrachtgever zag is dat wij het eigenlijk als app als beste deden naar de consumenten toe. Dus ook het gemakkelijkste. Zij hebben tegen de andere partijen gezegd van ga nou eens met Times Upp de samenwerking zoeken zodat dat jullie lead partij wordt voor de apps, en doen jullie je dienst op basis van die app. En dat werkt heel goed. Dat betekent dus dat wij niet lobbyen, want dat werkt nooit dat roept discussie op. Met opdrachtgever krijgen partijen dan een soort incentive, wanneer zij zeggen dat ze alleen door willen gaan met het project als jullie in dit geval Times Upp invoeren. Daarmee wordt zo'n e-bike programma een succes want dan pak je van twee kanten een incentive. Mensen worden of gestimuleerd met geld of aan de andere kant heb je die partijen die zich kunnen focussen op e-bike evenementen waar zij zelf goed in zijn. We hebben een partij gehad die sportclubs binnenhaalden. Tuurlijk is het niet altijd ideaal: wat zij precies willen kan ik niet bieden maar we vinden daar wel een weg in. Dus we hebben in Utrecht bijvoorbeeld samengewerkt waarbij wij de main-outlet waren en zij haalden de sportclubs binnen en deden e-bike evenementen. Daarmee bundel je eigen krachten. Zij hebben daarmee 170 uur verkocht. Die mensen konden via ons programma een geldbedrag (deels) terugverdienen. Dat noem ik nou een succesvolle samenwerking. Dat hebben we in Maastricht trouwens nooit voor elkaar gekregen. We hebben daar wel met partijen aan tafel gezeten omdat de opdrachtgever zei dat partijen met ons moesten komen praten, maar dat is geen incentive om het dan te gaan doen. Iedereen denkt dan " ik kan het veel beter zelf dus ik ga mijn eigen gangetje".

Oké dus dan is de keuze aan de opdrachtnemers van "of het project stopt of het project gaat door en je weet wat je ervoor moet doen".

Ja precies.

En achteraf, dat is dus heel erg die openheid voor andere partijen maar ook tegelijkertijd het regels stellen vanuit de opdrachtgever die voor die succesvolle samenwerking hebben gezorgd?

De opdrachtgever is redelijk sturend in ja. Die zeggen dat ze dat prima willen doen maar die moeten wel de beloning halen uit andere partijen. Dan begint heel erg Tot vliegwielen te werken. Dat is succesvol. Zelf lobbyen omdat ik vind dat jij mijn app moet gebruiken, dan krijg je weerstand want je eigen app is altijd het beste in jouw ogen. Dat is een discussie die je nooit wint.

Allright, nog twee spanningsvelden. De eerste is bestuurbaarheid versus de flexibiliteit. Er is daar een heel duidelijk spanningsveld want er zijn kaders nodig waarbinnen partijen zich kunnen bewegen, maar er is ook flexibiliteit nodig voor op het moment dat blijkt dat het niet gaat zoals geplant. Nu heeft Maastricht bereikbaar regels van het project wel veranderd vanwege een stagnerend project, maar hoe en in hoeverre hebben jullie dat ervaren?

Daar wil ik eigenlijk niet zoveel over uitwijden, dat is echt tussen ons in Maastricht bereikbaar. Je begon het verhaal met Governance, en ik vind dat dit soort projecten nog teveel worden uitgevoerd in opdrachtgever- opdrachtnemerschap. Dus ze beginnen heel erg met het idee dat we gaan samenwerken en het samen gaan doen, maar uiteindelijk eindigt het bijna altijd in "jullie hebben de aanbesteding gewonnen, jullie zijn verantwoordelijk, we houden jullie aan het PvE". Dat is waar het in een nutshell op neerkomt. Natuurlijk passen ze de regels aan omdat zij ook en succes willen boeken, maar ik vind nog steeds dat het niet altijd super soepel gaat. Het is niet zo dat wij daar samen voor staan. Het wordt heel snel "jullie" en "wij". Daar wil ik het eigenlijk echt bij laten.

Oké prima, dan gaan we door naar de laatste, verantwoordelijkheid versus efficiëntie. Deze gaat over het feit dat moment dat je je ergens verantwoordelijk voor voelt dat je ervoor kan zorgen dat het tot in de puntjes wordt uitgevoerd waardoor het vertraging oploopt bij andere partijen, en op het moment dat je je er niet verantwoordelijk voor voelt dat je het überhaupt niet op gaat leveren of in een slechte mate, waardoor dat ook voor vertraging kan zorgen. En de andere kant is heel veel efficiëntie ook niet goed omdat je dan het doel soms voorbijstreeft, en er dingen blijven liggen. Nou is het zo dat jullie een ander einddoel hebben gehad dan Maastricht bereikbaar, bij het project "Zuid-Limburg in beweging", maar in hoeverre zijn de verantwoordelijkheden toen nog wel samen geformuleerd?

Dan ga ik even een tegenvraag stellen, namelijk "wat bedoel je met gemeenschappelijk"? Van de opdrachtgever en opdrachtnemer?

Ja.

Kijk, als je dat naar Zuid-Limburg vertaalt, dan was dat redelijk helder. Maar we hebben wel in een aantal project gezeten waar ons doel een ander doel bleek te zijn als die de opdrachtgever bleek te hebben. Dat ligt er een beetje aan hoe de aanbesteding in elkaar zit. Dat heeft met name te maken, ook in Maastricht zit dat erin, dat er bonussen en malussen zijn in het contract zitten. Dat verstoort het gemeenschappelijke einddoel. Dat moet geen verrassing zijn als ik dit zeg. Dat is misschien ook meteen wel het puntje van mysterie van mijn vorige aarzeling om daar iets over te zeggen. We hebben daarop wel enorm mee lopen vechten met Maastricht. De ene zegt dat we wel een einde moeten halen, namelijk veel spitsmijdingen, en aan de andere kant staan daar enorme boetes tegenover als je dat niet haalt. Dus was het wel realistisch of de uitspraak klopt? Dat is een beetje het spanningsveld met Maastricht Bereikbaar geweest en dat heeft Roj vast ook wel uitgelegd?

Jazeker, daar zijn we diep op ingegaan.

Daar zijn we uiteindelijk best wel goed uit gekomen met z'n allen, maar dat heeft best wel wat spanning opgeleverd tussen beide partijen. Het gemeenschappelijke einddoel wordt eigenlijk een soort van vertroebeld door het PvE, en de bonus-malusregelingen. Ik heb hier bijvoorbeeld 14 gezinnen waar wij voor moeten zorgen. En moet geld dus overblijven om de jongens hier te kunnen betalen. Aan de andere kant is er een opdrachtgever die kijkt naar spitsmijdingen. Dus die euro's die we uitgeven aan de spitsmijdingen, past dat nog binnen de doelstellingen? Dat is wel een spanningsveld. Wij schrijven in om een 1000 spitsmijdingen te realiseren in dit geval. Maar die 1000 spitsmijdingen moeten wel binnen het budget. Daar zit wel degelijk een verschil in.

En de bonus-malusregeling is dan misschien niet het meest stimulerend.

Nee, malussen kunnen soms niet meehelpen in de effectiviteit. Dat betekent namelijk dat je aan de projectmanagement kant een heel erg spanningsveld creëert. Dat neemt niet weg dat wij ons er niet

verantwoordelijk voor voelen. Wij hebben het ook wel door dat het met gemeenschapsgeld gebeurt, en wij willen het ook succesvol maken. Maar op een gegeven moment kom je op een punt, want de uitvraag werd dermate scherp ingestoken, dat we ons afvragen of het ooit een succes had kunnen worden op deze manier. Daar zijn we goed uitgekomen uiteindelijk. Dat spanningsveld, van hoe toon je nou aan dat de theorie nooit succes had kunnen worden? Dat heeft mij behoorlijk wat kopzorgen gekost.

Dat begrijp ik aangezien je zegt dat de intrinsieke motivatie er wel is alleen dat het doel te voorbarig.

Ja ik zal het uitleggen aan de hand van een voorbeeldje die me even te binnen schiet. Stel ik vraag aan jou of jij een berg moet beklimmen van 1000 meter in Nederland. Jij hebt helemaal geen idee van topografie in Nederland en zegt "kom Dat gaan we doen". Dan kom je erachter dat de hoogste berg in Nederland 300 meter is. Dan wordt het wel heel lastig om op die 1000 meter te komen. Dan kun je misschien op een berg een toren bouwen die nog 200 meter hoog is. Dan heb je goed werk verricht want je zit op 500 meter hoogte, maar je mist er nog 500. Met heel veel pijn en moeite kun je er dan misschien nog 20 meter bij opbouwen. Als je onbeperkt budget zou hebben zou je misschien een toren van 1000 meter kunnen bouwen. Maar dan is dus ook de vraag of je elkaars doel wel realistisch ingeschat hebt. Dan zegt je opdrachtgever dat je hebt beloofd dat jij in Nederland een berg van 1000 meter beklimt. En dat die berg dan maar 100 meter was maakt hem niet uit, dan krijg je ook nog eens een malus aan je broek op het moment dat je niet hoog genoeg die toren in klimt. Het gaat niet want het is er niet. Het is niet realistisch, dat is het nooit geweest. Ik denk dat dit wel een mooie analogie is, Het is wel een spanningsveld maar een beetje even keren bij dit soort projecten. Ik zal je meteen heel eerlijk zeggen, en dan maak ik gelijk een sprongetje terug naar Times Upp, toen wij door IMMA gevraagd werden om mee te doen omdat wij een hele install-base hadden, Wij hadden toen helemaal geen ervaring met dit soort projecten. Dus toen Maastricht zei dat wij die berg op moesten klimmen, dachten wij "als Maastricht dat zegt, dat we tot 1000 meter kunnen, dan zou dat best Waar kunnen zijn. Daar gaan wij ons best doen om 1000 meter te klimmen". Dat je onderweg Veel tegenkomt Dat snappen we dan wel, maar we hebben nooit getwijfeld dat die berg niet bestond. We hebben nu, twee-drie jaar later, een project verloren omdat wij de opdrachtgever hebben verteld dat die berg niet bestaat. En dat heeft ertoe geleid dat hij opdracht ons niet gegund is. De opdrachtgever zei dat volgens hen die berg wel bestaat. Als we nu naar de evaluatie van dat project kijken, blijft inderdaad weer dat die berg niet bestaat. Dat hebben wij toen gezegd in De uitvraag, en de partijen dat gewonnen heeft krijg net zo hard zoals wij zeg maar nu klagen over dit project. Nu ben ik blij dat Maastricht gezegd heeft dat die berg inderdaad niet bestaat, en dat het uiteindelijke resultaat echt wel goed gedaan is. Vanuit daar zijn we gaan kijken of we samen succesvol konden maken. Dus, nu kan ik daar wat om lachen, Doe maar een jaar geleden in de discussie zaten of die berg wel 1000 meter wel bestond.

Ja dan ga je te vast in de regels denken.

" ja, jij hebt ingeschreven op die 1000 meter, dus jij had beter je werk moeten doen, dus bouw die toren maar van 1000 meter".

Terwijl het uiteindelijk best wel een succesvol project is geweest.

Ja, we hebben uiteindelijk echt wel veel mensen geworven, heel veel bereikbaarheid teweeggebracht, nog steeds hebben we iets van 70% van de mensen die actief waren die actief blijven. We hebben 2000 man op de fiets gehad, dus dat zijn er dan uiteindelijk ook echt veel. Dus dat even voor de verantwoordelijkheid versus efficiëntie. Ja, wij voelen ons enorm verantwoordelijk, maar efficiëntie was hier echt een spanningsveld. Ik hoop dat je hier iets mee kunt.

Zeker, zeker. Heb je nog opmerkingen of aanvullingen?

Nee.

-- De opname wordt stopgezet --

-- Afronding en bedanken --

-- Conceptverslag wordt opgestuurd ter check op nuances. --

Bijlage 4.4: Transcriptie interview Ferry Wahls (1)

Het interview met Ferry Wahls van 'Nextbike' vanuit de gemeente Maastricht heeft plaatsgevonden op 7.3. Er is afgesproken op Mosae Forum 10 Maastricht. De transcriptie is hieronder uitgewerkt.

- Opening, introductie thesis en doel van het interview --
- Uitleg informed consent en vragen toestemming voor opname --
- Opname wordt gestart --

Wat maakt voor jou dit project tot een slim mobiliteitsproject?

Dat is altijd hoe je een slim mobiliteitsproject definieert. Het heeft vaak de neiging technisch te zijn. Ik bekijk hem liever in de brede zin. Dus niet in de techniek, maar gewoon of het slim is. En heeft het bepaalde mate van flexibiliteit in zich? Je kunt het hebben over slimme verkeerslichten, maar ook of je een school op een goede plek zet. Dan ga je met de mobiliteitsbril kijken: hoe kan ik überhaupt alle mobiliteit dusdanig inrichten. Zo kijk ik ook naar de Nextbike als Smart Mobility. Het biedt kansen om mensen die geen fiets hebben of geen fiets hebben ter plekke om een alternatief te bieden. Zo van 'ik sta hier en ik heb geen fiets, daar staat er wel een en die kan ik gaan gebruiken'. Dat is voor mij dat dit een slim mobiliteitsproject maakt. Het techniekje wat erachter zit vind ik bij Nextbike om het even. Dat maakt hem niet slim. Je hebt wel een aantal slimme technieken nodig, maar dat maakt het project niet slim. Dat is iets anders dan Smart Mobility, want dat is dat je een slot hebt die je open moet kunnen maken. Dat is de randvoorwaarde voor het geheel wat het project slim maakt.

Dat is gelijk de koppeling naar vraag 2, namelijk welke plaats ICT in het project heeft.

Dat is randvoorwaardelijk en faciliterend. Ik denk niet dat mensen gaan zeggen: "hee daar staat een fiets met een slim slot, dus ik ga hem gebruiken". Zij denken "daar staat een fiets en ik kan hem gebruiken want de techniek is er op gepast dat dat kan".

Dat hoor ik vaker, en dat is het leuke aan dit onderzoek, want in de theorie is die ICT-component belangrijker in de definiëring dan uit de interviews naar boven komt. Dat daar veel meer een voorwaarde om smart te kunnen zijn.

Ja maar dat is dus wel vanuit welk perspectief je het bekijkt. Ik kijk vanuit de overheid, en ik wil een beleidsdoel bereiken. Ik wil zorgen dat ik de klimaatdoelstelling of economische doelstelling behaal. Die zou je verder kunnen uitwerken dat je minder auto en meer fiets wil hebben, of dat mensen keuzevrijheid hebben. Dat is meer gerefereerd vanuit de persoon die de mobiliteitsvraag heeft en of je daar het juiste aanbod bij kan hebben. Als je dat bekijkt vanuit de fabrikant dan kan het ineens heel anders zijn. Dan kan de techniek slim zijn. Voor hen is degene die er gebruik van maakt meer het middel.

Dat is inderdaad welke pet je op hebt. Oke, jullie zijn als gemeente aangeschoven bij dit project. Wat zijn vanuit jullie daar de beweegredenen voor geweest? Ik vraag nu naar de kansen die in het groen weergegeven zijn. Zijn dit kansen waardoor jullie aansluiten, en zo ja, kun je dat toelichten?

De basisbeweegreden is dat we wat minder autoafhankelijk willen worden als stad. Daardoor willen we andere vervoerswijzen beter positioneren. En op een dusdanige manier zodat er geen sprake is van verplichtingen, maar een keuzevrijheid. Dus je mag met de auto maar je moet ook met de fiets kunnen gaan. Je kunt het dus wel zo spelen dat de fiets aantrekkelijker is dan de auto, door bijvoorbeeld de auto 20 meter verder neer te zetten en de fiets voor de deur. Een deelfietsensysteem kan daar invulling aan geven. Je komt aan als treinreiziger en wil van A naar B. Dan kun je dat op verschillende manieren doen en nu staat er een fiets voor de deur. Dan wordt de drempel verlaagd. Dat basisidee staat ook in de structuurvisie, de grote ruimtelijke visie, van de gemeente maastricht. Die is weer vertaald in het fietsplan, waarin staat dat we in maastricht graag een fietsdeelsysteem willen hebben. Dus dat is eigenlijk de reden dat we aanschuiven: we willen dat gewoon. En nextbike vulde die wens voor ons in.

De projectleider vertelde me dat het vanuit MB wel het idee was om iets met deelfietsen te gaan doen en dat toen Arriva is ingesprongen omdat er gelijke ontwikkelingen liepen. Klopt dat?

Nou niet helemaal. De gemeente en mb hadden hier de gedeelde wens want wij wilden allebei deelfietsen. De insteek was anders: de gemeente wilde dit vanuit haar beleidsvisies en structuurvisie en het fietsplan. Mb heeft daarbij vanuit haar visie gezegd van "hee, dit zou ook best bij kunnen dragen, namelijk onze primaire doelstelling van het realiseren van spitsmijdingen". Daar kwam wel een gezamenlijke wens uit dat we een deelfiets wilden hebben. Toen heeft de provincie het openbaar vervoer in Limburg opnieuw aanbesteed, en dat is uiteindelijk Arriva geworden. Arriva heeft in haar aanbod een deelfietsensysteem aangeboden. Dit was niet gevraagd maar het was een soort cadeautje, een van de pluspunten die ze gegeven hebben. Zij presenteerden zich als mobiliteitsaanbieder, zo van "wij zijn veel meer dan een 'busboer' ". Daar hadden ze ook een partner voor en dat was Nextbike. En dat heeft gemaakt dat er is gezegd dat het goed is om te koppelen. De gemeente en mb hadden sowieso de wens, en toen zijn we samen aan tafel gaan zitten om ook te zorgen dat het gerealiseerd wordt. Daarmee was ook de primaire opdrachtgever Arriva. Het kwam ons vooral heel goed uit. De gemeente en mb hebben ook gekeken hoe wij zelf ook een deelfietsensysteem voor elkaar krijgen om te voldoen aan beide wensen. We hebben zelf ook gesproken met verschillende marktpartijen, want je hebt ook een businesscase nodig: "wat ga je doen, hoe betaal je dat en wie betaalt dat"? Daar zijn we eigenlijk niet uitgekomen. Het koste namelijk zo veel geld dat het voor een overheidspartij niet te behappen was. Dus wij hadden er slechte hoop in dat we deze projectwens zouden kunnen realiseren binnen de randvoorwaarden die ervoor lagen. Toen kwam Arriva met het verhaal dat ze dit wilden opnemen in hun concessie en of wij mee wilden doen.

Dus het primaire doel vanuit de gemeente was de structuurvisie en het fietsplan om het tot een hoger niveau te tillen.

Ja klopt.

Even richting de spanningsvelden, ik zal ze allemaal even kort toelichten alvorens we er dieper op ingaan.

-- De spanningsvelden worden uitgelegd --

De eerste, samenwerking concurrentie, hebben jullie daar als overheid wat mee te maken gehad?

In het kader van Nextbike niet direct. Het zat bij Arriva in. Zij hebben dat aangeboden en toen hadden we gelijk de marktpartij. Arriva rijdt de bussen en Nextbike doet de fietsen. Dus daar hebben we op dit moment geen 'last' van andere partijen die ook het systeem aanbieden. Maar dat is wel de vraag die in de toekomst gaat komen. Stel dat er een aanbieder komt die ook deelfietsen in Maastricht wil plaatsen. Kan die ook meewerken? Moeten zij samenwerken? Dat is iets waar we over na moeten denken. Dat wordt een zoektocht hoe we daarin moeten staan. Dat betekent 2 risico's. Het risico enerzijds dat als het gebeurt, versterken de systemen elkaar of beconcurreren ze elkaar? We willen natuurlijk dat het samen gaat werken, en dan zou het elkaar een aanvulling gaan bieden. Dat hoeft niet verkeerd te zijn. Kijk maar naar mobiele telefoons: het maakt niet uit welke provider je hebt maar je kan gebruik maken van elkaars diensten. Maar als je twee compleet verschillende systemen hebt heb je er geen baat bij. Daar zit wel een spanningsveld in. In die positie zitten we voor Nextbike nog niet. De concurrentie die je al wel ziet is de toegankelijkheid van het systeem. Dat is het andere risico. Daar zie je wel concurrentie tussen, namelijk of je het open krijgt met je ov kaart, of creditcard? Dan heb je het over concurrentie over functionaliteiten. Dan is het een techniekje. Daarvoor is de ov-chipkaart een goede. Ongeacht de vervoermaatschappij werkt altijd dezelfde kaart. Dat werkt op het gebied van deelfietsensystemen nog niet zo.

Dat vermoedelijk het natuurlijk wel. Maar aan de andere kant is dat ook weer een makkelijke vorm om zichzelf te beschermen.

Ja maar daarmee zie ik wel een worsteling in de markt, maar ook wel kenteren, dat ik partijen zie, niet per se deelfietsen, maar dat samenwerken en open standaarden zorgen voor een beter bedrijfsresultaat. Dus ik zie daar wel een langzame verschuiving, maar hij is moeilijk. Dat zie je nu bij Talking Traffic. Dat gaat erover dat we fabrikanten hebben van verkeerslichten die allemaal hun eigen standaarden en protocollen hebben, waardoor er niks uit te wisselen valt. Als je eenmaal bij die fabrikant bent blijf je voor altijd bij hem. Of je moet alles vervangen. Maar als je zorgt dat data en koppelvlakken uitwisselbaar zijn, zowel in het apparaat als daarbuiten, dan kun je daar flexibeler mee omgaan. Dan ontstaat er een veel meer open markt, waarbij meerdere fabrikanten de kans

maken deel te nemen. Daar zie je echt een kentering. Zo kun je hem ook hebben bij de Nextbike. In andere steden staan bijvoorbeeld anderen, maar kan ik hem dan gebruiken met het Nextbike-appje? Dan heb je alsnog klantcontact een moment. De vraag is of ze zo na durven te denken.

Dat is gelijk ook het volgende, namelijk openheid versus geslotenheid.

Daarover staat niks in de beleidsplannen. Daar staat alleen in dat we een dergelijk systeem willen hebben en niet over hoe z'n systeem er uit moet zien. Arriva heeft bij wet, daar is geregeld dat de provincie concessieverlener is, dat is opgeschreven in de wet personenvervoer. Daar staat in dat de provincie een partij mag vragen openbaar vervoersdiensten aan te bieden in zijn gebied. Arriva heeft daar een openbare aanbesteding de concessie gewonnen en is daarmee concessie nemer op openbaar vervoer. Daarbij hebben ze als plusje gezegd dat ze een deelfietsensysteem willen. Dit is op zichzelf geen openbaar vervoer. Daarmee gaan we dit nu wel doen met de Arriva, maar daar hebben ze geen monopolie op. Tot 2032, gedurende de concessie met de provincie, hebben ze alleen recht op het rijden van bussen. Dat alleenrecht hebben ze niet op het exploiteren van een deelfietsensysteem in Limburg.

En in hoeverre worden zij nu beschermd door de gemeente?

Niet.

Dus als er morgen een concurrent langskomt, wat gebeurt er dan?

Dan gaan we natuurlijk wel kijken of we dat ruimtelijk vinden passen. Dan moeten wel vergunningen voor aangevraagd worden. We hoeven niet overal medewerking aan te verlenen, maar er zit geen bescherming in in de zin van dat we gedwongen zijn om met Nextbike in zee te gaan. Nextbike heeft locaties aangevraagd waar ze het wilden aanbieden, en daar hebben we positief op gereageerd. De ov-fiets is een beetje een tweede partij, en daar hebben we ook positief op gereageerd. Zij zijn geen directe concurrenten want het heeft net een andere doelgroep. Maar als er nu een andere partij komt dan kunnen we niet zeggen dat we partner zijn van Nextbike en daardoor zijn we verplicht het met hen te doen.

Dus je hebt een welwillende houding tegenover Nextbike

Ja. Dat is net als met deelauto's. We hebben een aantal locaties waar Greenwheels staat, maar als er een andere partij is kunnen we niet zeggen dat we contracten hebben met Greenwheels. We doen dus niks anders dan positief reageren op vergunningen voor de juiste locaties. Hoe dat gaat met een tweede partij hebben we daar nog geen zicht op. Naar de toekomst gekeken hebben we daar nog kijk op. Misschien is dat wel een luxe vraag waar ik graag over nadenk. We kunnen wel zeggen dat als er een tweede partij komt die het wil doen, maar wel als wij mee betalen, dan doen we dat niet. Maar is er een partij die een bouw- of omgevingsvergunning aanvraagt, dan weet ik niet zeker of we hem kunnen weigeren en op welke gronden dan. Dat is in ieder geval niet op grond van afspraken met Nextbike.

Dan bestuurbaarheid versus flexibiliteit. Als Nextbike komt met de vraag of zij een stalling mogen plaatsen voor bijvoorbeeld Mosae forum. Kun je daarop sturen of komen zij met de vraag of?

Daar zitten we bijvoorbeeld vanmiddag nog weer mee om tafel. Ik vind Nextbike eigenlijk niet heel proactief in het ontwikkelen van haar producten, het realiseren van nieuwe locaties. Daar gaan we vanmiddag ook met hen over praten. Zij bieden iets aan in hun corebusiness, doe dan meer moeite. Ze leunen nu meer achterover dat mb en de gemeente het meer moeten regelen, dat wij de locaties aanwijzen en zij de fietsen regelen. Maar we zijn daar wel flexibel in, dus we denken mee. Ervan uitgaande dat we ze zo weer meekrijgen en ze enthousiast worden, wij kunnen locaties aandragen, maar dat kunnen zij ook. De eerste fase hebben ze aanvragen gedaan en wij hebben gekeken omtrent de inpasbaarheid. Dat is niet altijd een ja. Sommige locaties kunnen gewoon niet, maar dat is de afweging waar je als overheid altijd mee zit. Daar zit wel een positieve insteek. We kunnen dus wel sturen op ruimtelijke inpasbaarheid. Als iemand iets aanvraagt is het dus niet per definitie een ja. De gemeente is voor haar grondgebied eigenaar van de openbare ruimte, dus wij bepalen wat er gebeurt. Dus eerder een gunst die we iemand verlenen maar niet een recht.

Dan de laatste, verantwoordelijkheid versus efficiëntie. Kun je die uitleggen?

Arriva zou middels Nextbike deelfietsen gaan aanbieden in hun concessie. Normaal ga je verkennen met wie je aan tafel zit en er dan een gezamenlijk project van maken. Dit was nu niet het geval. Nu kwam een partij die graag deelfietsen wilde aanbieden. Die aanleiding was dus anders. Daarom is dat gezamenlijke doel aan de voorkant niet echt besproken. Dat is eigenlijk pas naderhand gezegd. Hier kwamen toevallig wat dingen bij elkaar die voor iedere partij mooi waren. Het zou raar zijn wanneer we als gemeente een negatieve grondhouding zouden hebben ten aanzien van deelfietsen. Dat wanneer het erop aankomt zegt dat we het allemaal niet willen. Net zoals dat mb zou zeggen met alle marketing dat we deelfietssystemen willen omdat dat leidt tot spitsmijdingen, maar we helpen niet mee met het promoten. Nextbike moet er eigenlijk inzitten van 'we hebben deelfietsen want dat is namelijk ons businessmodel, daar verdienen we geld mee en we moeten de aandeelhouder en directeuren tevredenstellen. Dus dat zijn een beetje de drie verschillende einddoelen. En dan krijg je het over het gemeenschappelijk belang. Dat is wel waarover we om tafel zitten.

Die is dus wel altijd in het achterhoofd gehouden?

Ja. Het gaat af en toe met vallen en opstaan maar dat is niet erg.

Maar dan blijft het wel gek dat ze niet proactief zijn in het vinden van nieuwe locaties.

Ja. Dat vinden wij dus ook raar maar daarover moet je dus vervolgens het gesprek over aangaan.

Oké dat was hem wel. Heb je nog algemene opmerkingen of vragen?

Nee volgens mij niet, het is wel een interessant thema om op door te pakken.

Jazeker, tenminste, als je het fietsdeelsysteem bedoelt?

Ja, hier moet het aanbod nog gerealiseerd worden maar grotendeels ook nog de vraag. En daarmee wijk je wel af van een heleboel andere steden in Europa, maar daar is de fietsbeschikbaarheid veel lager. Als je hier 10 keer een Nextbike gebruikt voor langer dan een half uur, met abonnementskosten erbij heb je dan bijna een andere, geen goeie, fiets eruit.

-- De opname wordt stopgezet --

-- Afronding en bedanken --

-- Concept van het resultatenhoofdstuk wordt opgestuurd ter check op nuances. --

Bijlage 4.5: Transcriptie interview Ferry Wahls (2)

Het interview met Ferry Wahls van 'Fiets ITS' vanuit de gemeente Maastricht heeft plaatsgevonden op 7.3. Er is afgesproken op Mosae Forum 10 Maastricht. De transcriptie is hieronder uitgewerkt.

-- *Opening, introductie thesis en doel van het interview* --

-- *Uitleg informed consent en vragen toestemming voor opname* --

-- *Opname wordt gestart* --

Wat maakt voor jou dit project tot een slim mobiliteitsproject?

Dit project gaat veel over technische innovatie. Hier gaat het veel over productontwikkeling. In die fase zitten we. Waarom we er als overheid wel weer in willen stappen is omdat het bijdraagt aan de grotere doelen: we willen meer fiets, en in dit geval ook fietsveiligheid bevorderen, fietsdoorstroom bevorderen. En kunnen slimme technieken daar een onderdeel van opbrengen? Dat vinden we als overheid interessant. De overheid is er niet om de techniek te ontwikkelen. Dit project zit veel in de innovatieve en experimentele fase. Daarmee zitten we ook veel meer als overheid in de rol dat het veel gaat over de toepasbaarheid van overheidsproducten. Het beïnvloeden van verkeerslichten. Die verkeerslichten zijn in de stad in ons eigendom. Dus hier zitten we naast overheid als partij aan tafel dat beleid heeft ook als eigenaar van het systeem aan tafel. Daar komt een tweede rol dus bij. In die optiek zeggen we dus dat we willen meehelpen aan het technologische experiment en de ontwikkeling.

Omdat je enerzijds niet achter kan blijven?

Het is niet zo zeer dat we niet achter willen blijven. We zien hier als stad baat bij als we dit goed voor elkaar krijgen om onze beleidsdoelstellingen te behalen. Dat gaat over de lange termijn. Daarvoor is het noodzakelijk, op korte termijn om ook samen te werken tussen markt en overheid hoe je de techniek ook werkend krijgt. En hoe je daarna zorgt dat je er gebruik van kan maken. En dat het gebruikt wordt. En uiteindelijk is stap drie dan dat je je beleidsdoelstellingen mogelijk hebt gehaald.

Dus wederom weer een middel om het grotere doel te behalen?

Ja maar hier moet je dus omdat we ook een andere rol hebben ook aan de voorkant meezitten over hoe we gaan zorgen dat de techniek goed geregeld wordt.

Want wat zou dat voor effect voor jullie hebben? Op het moment dat dit op grote schaal uitgerold zou worden?

Betere doorstroming voor de fiets. Als je kijkt waar ze nu op focussen is het minder wachten op de verkeerslichten. En volgens mij vindt iedereen dat wel positief, het is een van de irritatiefactoren van de fietsers. Als je dat omlaag kan brengen betekent dat dat het fietsproduct aantrekkelijk wordt. Het tweede is veiligheid. Dit kan je met name zien in de vorm van de communicatie. Wanneer mensen te lang moeten wachten dan fietsen ze door rood. En dat leidt tot onveiligheid. We zien het ook bij grote groepen. Dan rijden fietsen 1, 2 en drie door groen, en 4, 5 en 6 door rood. Nu weet de techniek alleen dat er fietsers staan maar niet hoeveel het er zijn. Stel je hebt nu de informatie dat het 10 fietsers zijn, dan kun je ervoor kiezen het verkeerslicht langer op groen te laten staan.

Dus dat is ook weer de bevordering van de veiligheid

Ja. En voor de doorstroming. De laatste fietser laat je niet weer 2 minuten wachten, maar hij fietst ook niet door rood en dat is een bevordering voor de verkeersveiligheid.

En wat heeft het voor effect op de VRI's in de stad? Moeten die worden aangepast?

Ja. Dit betekent de totale ombouw van elk verkeerslicht, inclusief de centrale in Maastricht. Je hebt eigenlijk altijd 3 dingen nodig in de VRI. Eerst een stukje hardware, je verkeerslicht moet kunnen communiceren met, in dit geval, als je iets wil weten van de fietser, met de fietser. Tweede is software, er komt een fietser aan en die zegt dat je een fietser bent, en de automaat herkent dat, maar dan? Daar moet de automaat iets mee doen, daarvoor is de software. En als derde moet de fiets zelf een device hebben, zodat de fietser zelf weet dat hij er iets aan heeft. Een soort applicatie. En het vierde wat je eigenlijk nodig hebt is dan het centrale platform waarover de data wordt uitgewisseld. En is dit uniek of nu nieuw? Nee. Dit is al een jarenlange revolutie van 40-50 jaar verkeerslichten-

historie. We zijn natuurlijk ooit een keer begonnen met politieagenten. Toen zijn ergens in Amerika, ik meende in Detroit, de eerste verkeerslichten neergezet. Dat was een simpel verkeerslicht want als de ene op groen stond, stond de ander op rood. Dat ging op tijd. Toen zijn wij in Nederland ook begonnen met lussen, zodat je alleen groen krijgt als er een voertuig gedetecteerd wordt door druk op de grond of op een knopje. Vervolgens zag je dat detectieveld steeds breder en verder kwam. Dus je kreeg steeds meer informatie. Maar dat komt altijd wel omdat een voertuig over iets heen moet rijden. Dus het was heel locatie verbonden. In de jaren 90 zijn we begonnen met bus-beïnvloeding. Een korte-afstand radio, een analoge techniek. De bus kwam er aan op een virtueel punt volgens dienstregeling, dat deden we met een vroege voorloper van de GPS, die stuurde een signaaltje dat hij een bus was en dus groen wilde. Dat werd uitgerold in Maastricht in de jaren '90, en in 2010 heel Limburg, maar dat was analoog. Wat je nu eigenlijk ziet is, als dat kan met de bus, kan dat ook met hulpdiensten, auto's en zelfs de fiets? Dat was best omvangrijk nog en nu zie je ook steeds meer de digitalisering van het product. Je vindt dus de uitbreiding naar andere modaliteiten en je gaat dus naar de volgende stand van de techniek toe. Maar het ombouwen van verkeerslichten is niks nieuws. Dat is een doorgaande evolutie. Je gaat dus wensen vervullen, wat een op een staat met technologische ontwikkelingen.

En daarbij lijkt het mij lastig de markt te stimuleren die dingen te doen die jij als gemeente wil zien gebeuren.

Wat je hier ziet is dat elke partij, die komt zo terugzie ik bij samenwerking en concurrentie

Laten we daar gelijk naar toe gaan.

Die gaf ik je net ook als voorbeeldje, dat elke partij eigenlijk zijn eigen product had. En dat die producten alleen konden communiceren met producten in dezelfde productlijn. Wat ze nu gezien hebben, en dat is denk ik een ontwikkeling van de laatste drie jaar, en dat is een van de grote resultaten van beter benutten en daarbinnen het programma Talking Traffic, wat een samenwerking is tussen overheden en aanbieders, dat ze nu zeggen 'laten we het samen doen, laten we nu ook standaarden afspreken zodat producten met elkaar kunnen praten'.

Dus aan de voorkant afspraken maken.

Ja, en dat is aan de ene kant dat je vraagt aan marktpartijen dat zij het open platform mee ontwikkelen, dat zij aan tafel zitten. Dat betekent voor hun dat ze een investering moeten doen. Als overheid moet je zeggen dat je conform dat platform dan ook de producten af gaat nemen. Je moet dan niet zeggen dat wanneer er een andere partij met een gesloten product komt dat je daar mee in zee gaat en overstapt. Dat betekent dat er dus wel afspraken zijn gemaakt met elkaar over afname. En uiteindelijk gaat het over volume. Een bedrijf wil best wel investeren maar dat willen ze terugverdienen. Daarvoor hebben we met overheden samen afgestemd, dat we initieel van plan zijn een x-aantal verkeerslichten met deze technieken af te nemen.

Dat is inderdaad nodig om te investeren. Dat is meer ook het spanningsveld openheid-geslotenheid.

Ja het gaat heel erg over betrouwbaarheid en de investering willen waarmaken.

En hoe is dat vastgelegd? Hoe komt dat tot stand?

De minister heeft, ik dacht een jaar of 6 geleden, een brief geschreven: 'Beter geïnformeerd op weg', daar stond haar grote ICT-ambitie op gebied van mobiliteit eigenlijk verwoord. Als tussenstap is daar beter benutten-ITS gekomen. ITS moeten we niet als overheid doen, maar met iedereen: dus pak nu je rol. Wij zijn niet goed als overheden in productontwikkeling. Dat moet de markt doen. Wij zijn verantwoordelijk om de randvoorwaarden te scheppen. Dat is uiteindelijk uitgerold in het partnership van Talking Traffic. En het product wat eruit komt is onder andere de IVRI, het tweede het dataplatform waarover data uitgewisseld kan worden, en het derde zijn informatiediensten, zoals appjes en navigatiediensten. Uiteindelijk gaat het erom dat je de overheid moet hebben, dat zijn de verkeerslichten, je hebt de gebruiker, die moet een device hebben en die moeten kunnen praten. Dat zijn de cluster 1, 2 en 3 partijen. 1 is de wegwijk, 2 zijn de partijen die goed zijn in dataoverdracht, in databasebeheer, en 3 zijn informatiediensten zodat jij als gebruiker ook daadwerkelijk daar iets mee kan.

-- beterbenutten.nl/talkingtraffic wordt aangeraden te bezoeken --

Dus het is ontstaan vanuit het ministerie?

Deels, ook wel vanuit lagere overheden, maar de minister heeft gezegd dat ze ITS een van de speerpunten maakt. Toen moest ook 10% van de beter benutten budgetten voor ITS bestemd zijn. Dan krijg je ineens geld en kan je iets gaan waarmaken. De uitspraak van de minister gaf de boost. In het programma zat 300 miljoen van de rijksoverheid en middels de 50/50 afspraak 300 miljoen van de regiopartijen. Daar heb je het over een investeringsvolume van 60 miljoen voor ITS. En met de marktpartij erbij, wederom 50/50, dan praat je over 120 miljoen. Dan kun je wel technologische ontwikkelingen doen met elkaar en heb je een basis te pakken. Daarmee heeft de uitspraak van de minister wel een boost gegeven aan de gehele ontwikkeling hiervan. Dat zorgde ervoor dat het in een stroomversnelling is gekomen.

En nu kan je als overkoepelende overheid, op welke schaal dan ook, wel eisen gaan stellen.

Een van de eisen was dat lagere overheden mee gingen betalen, zodat je het als overheden samen gaat doen. En we hebben met de markt gezegd dat ons front is gesloten, dat zij dat ook moeten doen. Dat je als 1 partij aan tafel komt zitten. Dan ga je geen separate trajecten doen. De basis is het traject wat we nu volgen.

Leuk, interessant. Even kijken. Dan gaan we nog even de spanningsvelden door.

Samenwerking-concurrentie en openheid-geslotenheid is denk ik wel redelijk gevat. Heb je daar nog aanvullingen over?

Nee.

Oké, bestuurbaarheid versus flexibiliteit. In hoeverre kunnen jullie er invloed op uitoefenen, hoe wat waar wanneer gebeurt?

Uiteindelijk, als gemeente kunnen wij geen of nauwelijks invloed uitoefenen op het proces wat landelijk loopt. Daar zitten we wel aan tafel en kunnen we een mening vormen, maar daar zijn we 1 van de vele schakels. Dus we praten wel mee maar daar zijn we zeker niet sturend of leidend. Uiteindelijk, in welk product we hier op straat neer gaan zetten, daar gaan we zelf over. Wij zijn ook eigenaar. We hebben eigenlijk een menukaart gemaakt. Alle marktpartijen die hebben meegedaan aan Talking Traffic op cluster 1, 2 of 3, hebben gezegd wat zij aanbieden. Wij als overheid hebben gezegd dat als wij een locatie willen ombouwen, dat we gaan kiezen uit die menukaart. Dus wij bepalen of we iets willen, op welke locatie we wat willen, en we kiezen vervolgens uit die menukaart, waar alleen maar producten op staan die voldoen aan de open standaarden.

En die staan los van elkaar, of is de ene voorwaardenscheppend voor de andere?

Nee, ze staan echt los van elkaar. Maar je ziet wel dat ze uitgesplitst zijn in verschillende clusters. Wij als overheid zitten voornamelijk in cluster 1. Dus de VRI zelf. Dataoverdracht is bijna landelijk (2), en 3 is voornamelijk informatiediensten, en dat is voornamelijk de consument die een relatie heeft met die partij. Wij kiezen dus voornamelijk voor cluster 1, het stukje techniek. En hier zitten dus ook fiets ITS-dingen in. Het apparaat wat wij buiten neerzetten, daarvoor zorgen wij dus ook dat het middels een cluster-2 partij met de fietser in cluster 3 kan communiceren.

Maar die bestuurbaarheid, flexibiliteit, dat is wel een hele spannende in deze case.

Ja, maar we zijn daarin wel zo flexibel als wat. Ook wat betreft het product. Er is weliswaar een menukaart met producten, maar welke wij daaruit kiezen bepalen we zelf. Daar zijn we dus ook flexibel tegenover de marktpartij. Daar waar we voorafgaande altijd gedwongen waren, als we een automaat van de ene hadden, dan moesten we ook die hele cyclus maken bij die ene fabrikant, nu kunnen we best zeggen dat we van de ene fabrikant de automaat hebben, maar het kastje wat erin komt, komt bij een andere fabrikant vandaan. Die vrijheid hebben we nu wel, omdat de standaarden nu open zijn. Dat was het eerst niet. Dat moet je goed vastleggen in je regels, dat is een hele opgave.

En dat blijft altijd veranderen?

Ja, er zijn, even in een hele grote lijn, 5 fabrikanten die verkeerslichten kunnen leveren, en eigenlijk doen ze alle 5 mee. Ze hebben eigenlijk geen keuze.

En omdat ze onderling ook samen moeten werken kunnen ze misschien ook wat aan elkaar hebben? Dan blijft de grote lijn wel gelijk.

Ja, met name aan de techniek-kant, aan de wegbeheerders-kant. Waar de grote opgave en voor mij ook het risico zit is bij de gebruikers-kant. Ga je als gebruiker het daadwerkelijk gebruiken en ga je zien dat je daar baat bij hebt. Heb je er überhaupt ook baat bij of zijn het meer onze eigen wensen en dromen en denken wij dat mensen er wat aan hebben?

Als je inderdaad iedereen een app op hun telefoon moet laten hebben, want anders lukt het niet...

Ja en vervolgens hebben we als overheid de campagne dat je niet meer mag appen op de fiets. Hoe ga je dat dan doen? Dat zijn vragen die je nog hebt.

Ze hebben, kan ik mij herinneren, wel eens bij vrachtwagenchauffeurs een project gedaan, die achter het stuur zaten te appen, bellen, zelfs netflixen, dat ze een game hebben ontwikkeld zo van hoe langer je je telefoon niet aanraakt, hoe meer punten je krijgt. Daardoor hadden ze een soort stiltestand.

Ja, in de vrachtwagen kun je hem op je voorruit plaatsen, maar waar laat je hem op de fiets? En als je hem in je tas stopt, hoe zie je dan dat je over 10 seconde groen hebt? Dus moet het een device hebben op de fiets of moet het een paal langs de weg zijn? Dat zijn nog lastige vragen.

Ja. Je zult daar sowieso de gebruiker bij nodig hebben om het efficiënter in te richten.

Ja klopt. En als technici en beleidsmakers denk je dat iedereen dezelfde kennis heeft en interesse als wijzelf. Maar dan komen anderen dingen tegen buiten, en dan weten ze niet wat je ermee bedoelt. Het heeft enorm veel potentie, maar dit is nog de pioniersversie. Dat maakt het ook wel weer leuk.

Goed, leuk, dan de laatste nog, verantwoordelijkheid versus efficiëntie.

Het gemeenschappelijke einddoel is hier zeker wel. Hier zijn we dat hele proces eigenlijk van tot elkaar komen zijn we doorlopen, wat heeft geleid tot dat partnership waarin de einddoelen beschreven staan. Daarmee is het heel anders dan bij de Nextbike casus. In die overeenkomst zijn ook verantwoordelijkheden vastgesteld en geborgd.

En dat is op contractuele basis?

Ja. Daarmee pakken we wel pas stap 1 op fase 1 van zulke ontwikkelingen. Dit maakt mogelijk dat we een ontwikkeling gaan beginnen. In principe, als we klaar zijn met dit partnership, dan hebben we pas de basis gelegd. Uiteindelijk, als je heel ver gaat dromen, zit je op de zelfrijdende auto, een compleet autonoom mobiliteitssysteem. Dit zit in dat transitie pad, maar zolang we nog geen zelfrijdende fietsen of zelflopende voetganger hebben, kan volledige autonomie nog niet.

Maar dat zorgt dus ook wel weer voor efficiëntie omdat de partijen in dit geval goed met elkaar samenwerken en hun afspraken goed nakomen?

Klopt.

Hoe gaat het op het moment dat ze dat niet doen?

Dan wordt het lastig.

In dit geval is het minder opdrachtgever-opdrachtnemer, maar veel meer de samenwerking tussen overheden en marktpartijen.

Tuurlijk zijn daar worstelingen in, maar wat we nu met name doen is blijven praten met elkaar. Dan proberen we er zo uit te komen.

Dan heb je wel good terms nodig. Als je er compleet andere teams op zou zetten kan het dus ook ineens heel anders zijn?

Ja. Uiteindelijk is het weer afhankelijk van de personen die aan tafel zitten. Deze overleggen vinden eigenlijk ook alleen op landelijke schaal plaats. Je moet er wel voor zorgen dat de juiste mensen aan tafel zitten. Hier zitten bijvoorbeeld vaak directeurs aan tafel. Dat wordt wel voor-besproken in allerlei werkgroepen, maar wordt op hoog niveau afgetikt en afspraken gemaakt. De overlegstructuren zijn met elkaar vastgesteld, en dat maakt het wel helder.

En daarmee borg je ook wel het stukje over de grenzen van de stad heen, dat je ook daarbuiten wat aan het systeem hebt. Dat is Maastricht nog wel een ding met het buitenland. Hoe zit dat?

Wij proberen wel zo veel mogelijk rekening te houden met de Europese landen, maar Nederland is daar wel een van de koplopers in op dit gebied.

Leuk, gaaf project.

Ja zeker, het kan wel, als je erin duikt, een worsteling en frustratie zijn. Het is omvangrijk, veel en echt wel moeilijk. Vooral wanneer je op de details zit kan het wel een monster zijn. Dus hoe zorg je met elkaar ervoor dat je een goede span of control hebt. Hierin zie je dat de ambitie veel sneller gaat dan je het waar kan maken. We willen het morgen allemaal hebben, terwijl het overmorgen niet eens haalbaar is gerealiseerd te hebben. En hoe zorg je ervoor dat je in die context geen partijen kan verliezen. Niet omdat ze het niet leuk vinden maar omdat ze niet mee kunnen. Dan ben je contraproductief.

Daarvoor is die flexibiliteit zo belangrijk, dat je de ontwikkelingen in de markt kan volgen en daar met de menukaart op in kan spelen.

Ja. In de jaren '90 was het "de markt die regelt het allemaal wel", en die markt zegt ook wel "kom maar op, dat gaan we doen". Daar is wel wat grootspraak op geweest, dat zie je ook in deze mobiliteitswereld. Nu zie je veel meer de erkenning, dat je met alle strubbelingen erin, van nee, we moeten het samen doen. En de ene keer ligt de balans meer naar die kant, de andere keer ligt het meer bij de marktpartijen, maar het is wel continu maatwerk zoeken. Dat gaat ook in dit traject niet altijd goed. Maar de truc dat de markt het allemaal wel regelt, zo werkt dat niet.

Tot slot, nog op- of aanmerkingen?

Nee, succes. Het was leuk!

-- De opname wordt stopgezet --

-- Afronding en bedanken --

-- Conceptversie van het resultatenhoofdstuk wordt opgestuurd ter check op nuances. --

Bijlage 4.6: Transcriptie interview Agnes van Zaanen

Het interview met Agnes van Zaanen van 'Fiets ITS' vanuit de Maastricht Bereikbaar heeft plaatsgevonden op 19.3. Er is afgesproken op Mosae Forum 10 Maastricht. De transcriptie is hieronder uitgewerkt.

-- *Opening, introductie thesis en doel van het interview* --

-- *Uitleg informed consent en vragen toestemming voor opname* --

-- *Opname wordt gestart* --

In welke fase bevindt het project zich nu?

We hebben een concept plan, dus fase 1. We zijn bezig met de voorbereiding.

Op dit moment, hoeveel actoren zijn er betrokken bij het project? En dan actoren niet en individuen maar qua partijen?

Je hebt 1 de aanbieder van de use cases, dus de marktpartijen. Die zijn betrokken omdat ze deel van de aanbesteding van Talking traffic zijn. En in principe bieden zij, de Regio, wij in dit geval, als onderdeel van de aanbesteding van het hele Talking traffic process, en ik ben regiocoördinator van ITS, wij verbinden ons heel graag aan het proces Talking Traffic. Dus, er zijn twee partijen die hebben echt conform die aanbesteding wat aangeboden. Er zijn meerdere marktpartijen die nu ook iets aan gaan bieden. Dus wij als regio willen wij ons beperken tot een marktpartijen die zich in dat proces van Talking Traffic iets hebben ontwikkeld. In eerste instantie. Mocht dat maar niet voldoende zijn, of te duur, dan kunnen we ook luisteren naar andere marktpartijen die ook oplossingen bieden. Dus dat zijn twee verschillende categorieën marktpartijen. Dat vind ik wel een nuance. In principe heb je een projectteam met een projectleider, vanuit Maastricht bereikbaar. Maar Maastricht bereikbaar is in principe niks, Het is een programmabureau die vanuit verschillende ambities vanuit partners iets doet. Dus daar zijn ook deelnemers te vinden vanuit bijvoorbeeld de gemeente Maastricht. Dan kun je je afvragen welke persoon op heeft, maar als je dat heel zuiver bekijkt, dan moet je zeggen dat die er vanuit de gemeente Maastricht zit, en vanuit die mobiliteit/ technische invalshoek zit. Daarnaast zit er een inhuur van 1 VRI-deskundige in, dus echt iemand die alles van verkeerslichten weet. Dat is echt een vak apart. Hij is ook betrokken, samen met mij, bij de implementaties van de IVRI's buiten. Dat is ook belangrijk. Want je hebt ook de leveranciers, dat is ook een actor, je bent afhankelijk van de VRI-leverancier. Dat zijn ook weer twee groepen: 1 heb je de leveranciers van de VRI's die er nu staan, die moeten we opdracht geven om de huidige VRI's om te bouwen. En we hebben de acteur die de software om moet bouwen. Op dit moment matcht op dit niet. Ikzelf zit er in principe vanuit het proces vanuit Maastricht bereikbaar bij.

En wat is jouw rol precies in dit project dan?

Ik ben meer de bedrijfsvoering manager en ik bewaak van allerlei soorten projecten. En omdat ik natuurlijk een stukje proces verantwoordelijke ben voor het hele Talking Traffic, dat de ambitie wordt verwezenlijkt, voor het realiseren van de afgesproken ambitie: het ombouwen van VRI's in deze regio, dus Maastricht bereikbaar, heb ik dat getrokken en bewaakt. En ik heb met degene die gesprekken voor het met leveranciers en de planning bewaakt gesprekken of het allemaal goed gaat En lukt. Samen zorgen wij ervoor dat het niet verwijtbaar aan ons is dat het pas in juni ofzo de eerste buitenstaat. En je hebt bij de gemeente Maastricht ook een nuance. Je hebt daar ook VRI-deskundige, die zijn dusdanig essentieel dat je ze mee moet nemen, een soort omgevingsvariabelen. Die bepalen of de software erin komt en de optimalisaties van wie voorrang krijgt, en wanneer de fietsers voorrang krijgen. Die zijn verantwoordelijk voor verkeersmanagement op straat. Daarnaast heb je ook nog de school en de studenten die de gebruikers zullen vormen, evenals de overige fietsers. We gaan eventueel nog kijken naar de data die we al verzameld hebben op dat punt Welke fiets is voor eventueel ook nog kunnen benaderen en betrekken.

Je zei net al dat Maastricht bereikbaar de overkoepelende trekker is in het geheel. Waarom is er voor die vorm van samenwerking gekozen? Waarom is het niet compleet vanuit de Markt ontstaan?

Vanuit de markt en gemeente Maastricht bedoel je?

Ja.

Ja precies want als je de gemeente niet mee hebt dan gebeurt er buiten niks. De markt doet het niet alleen want dat kost geld dus je hebt altijd iemand nodig die de opdrachtgever is. Je hebt dus altijd minimaal twee partijen nodig in dit geval de markt en de overheid, omdat de overheid de beheerder van de VRI's is. Nou antwoord op je vraag, dit komt voort uit de Talking traffic proces, Dat is een landelijke aanbesteding vanuit het rijk. Het rijk heeft dus een grote aanbesteding gedaan in drie clusters. Cluster 1 is het ombouwen van de VRI's, cluster 2 is het bouwen aan Clouds, heel wazig maar daar gaat alle informatie naartoe en daar komt ook de informatie weer naar de gebruiker, en 3 zijn de use cases, Dat zijn de marktpartijen die we in vraag 1 hebben benoemd, dat zijn de makers van apps. Dat kan een fiets app zijn, dat zijn Dan twee spelers en een beetje het ondergeschoven kindje. Maar dat kan ook een auto app zijn, zoals Flitsmeister. Vandaar dat dit landelijk aanbesteed is. Regio's konden daarvan gebruik maken, van die prijzen die zijn afgesproken met bepaalde spelers, uniforme werkwijze, privacy, veiligheid. Van allerlei aspecten zijn daar natuurlijk als standaarden in meegenomen. Dat je vanuit een rijks-oogpunt kunt dit universeel en opschaalbaar kan uitzetten. We willen voorloper zijn in Europa, dus vandaar ook dat er een behoorlijk hoge ambitie is afgesproken door het ministerie. Daarom kunnen we als regio ook niet achterblijven en is het belangrijk dat je een extra procesrol erop zet. Dat kun je niet erbij doen dat is too much. Maastricht bereikbaar is in die zin, we hadden natuurlijk al een programma, Dus dit is een onderdeel van de bestaande programma. Dat maakt er natuurlijk ook logisch dat we dit doen, want Innovatie en ITS is een belangrijk onderdeel van de regioideal beter benutten. Dus een belangrijk deel van het budget moest hieraan besteed worden. Dat was een eis van het ministerie ook en de regio's gingen daarin mee. Daarom heb je een integraal programma, met als onderdeel ITS, en daarbinnen zit Talking Traffic, en daar weer binnen City pilot Fiets ITS. Zo moet je het een beetje zin. Er zijn veel meer ITS-elementen, zoals data, Wat als je geen data hebt kun je ook niks met dit soort dingen. Daarom dus Maastricht bereikbaar. Maastricht bereikbaar voert zat hele programma uit. Wat is een dusdanige grote opgave voor de Regiomarktpartijen dat je een langere doorlooptijd nodig hebt. Want je ziet wel dat ook de eerste VRI nu in juni bij ons komt, die hebben we vorig jaar al besteld. Er zit een heleboel factoren en vast die we, vooral nog met de markt, moeten doen. Het is ook de combinatie van budget, financieel voordeel, als je met elkaar regio budget, prijs belang, en bij elkaar is het zeg maar 50/50 financiering, dan heb je dus als regio ook belang dat je bij elkaar beleidsdoelen Innovatie Doelen aan elkaar koppelt, zodat je ook gewoon een groot financieel budget ervoor hebt.

Dan zitten we eigenlijk gelijk al bij verantwoordelijkheid versus efficiëntie.

-- De spanningsvelden worden uitgelegd --

Is er in dit geval dan überhaupt een gemeenschappelijk einddoel geweest, en zo nee, hoe kan je er dan voor zorgen dat dit alsnog tijdig wordt gehaald? Is het eindpunt van de pilot in 2020?

De contractduur loopt tot dan. Je kunt volgens mij tot 2020 dan gebruik maken van die contracten die het rijk heeft aanbesteed. Daar zit de standaardprijzen in en de regels waaraan moet worden voldaan. Er is een ambitie afgesproken, 2017 of kwartaal 1 in 2018 om dan de eerste hoeveelheid van alle regio's besteld te hebben en het liefst ook geïmplementeerd te hebben, ja dat duurde wat langer. En officieel is onze VRI in dit formele proces in Maastricht al geplaatst, even een leuke anekdote. Dus in het formele bestelproces zijn wij de eerste gemeente in het land die een VRI tot een IVRI heeft omgebouwd. Op straat kun je er dan nog niks mee want er moet nog van allerlei software in, maar het gaat er wel om dat het al omgebouwd is. Dit was vorig jaar juni. Als je het hebt over verantwoordelijkheid en efficiëntie en het hebben van de gemeenschappelijke einddoel, eigenlijk heb je het zelf al een beetje gezegd. Iedereen doet mee in het aanbestedingsproces. Als je landelijk zo'n grote ambitie hebt en dat ook vanuit Europa gezien toch wel iets innovatiefs is, en zo iets dusdanig groots is dat je alle regio's daarin mee krijgt, dan presenteer je eigenlijk een opschaalbaarheid en geef je als rijk wel aan dat je ambitie hebt, en dat er middelen zijn, omdat er dan een bepaalde opschaalbaarheid is. Logisch dat de markt dan denkt dat hij er niet aan ontkomt om mee te investeren. Dus het kost hun investering, ook al is het misschien niet altijd efficiënt, maar ze kunnen niet weg blijven want anders ga je niet mee in de technische ontwikkeling, dus eigenlijk is het een beetje noodzakelijk. Want die leveranciers van die VRI's die moet ze wel weten waar het over gaat. Voor jou even, Siemens VRI's konden we niet efficiënt ombouwen. De techniek was dusdanig anders dat dat voor ons gewoon buiten de Scope viel van degenen die we konden gaan ombouwen. Dat was omslachtig en duur. Dus zij hadden zich wel even apart gezet met hun techniek en oplossingen. Dat

heeft wel gelijk effect. Dus de marktpartijen kunnen niet anders, Ze moeten wel, en natuurlijk hopen ze dat het iets oplevert. Of het haalbaar is, is een tweede, want zoveel VRI's ombouwen in zo'n korte tijd het is een theorie eigenlijk al onmogelijk. Dus dat vergt wat langere doorlooptijd, maar dat is ook weer het politieke spel erachter. Gewoon zeggen dat het kan en als blijkt dat het niet kwam dan zien we verder. Het moet voor de leveranciers in ieder geval zou zijn dat het uitwisselbaar is tussen de verschillende leveranciers, en daar was Siemens dus vorig jaar een beetje een Buitenbeentje van. Voor de marktpartijen is het einddoel omzet en opschaalbaarheid, terwijl de overheid positionering wil en een politiek belang heeft. Eén van de speerpunten van de minister is innovatie, en natuurlijk veiligheid, snellere doorstroming. Dat is het ultieme doel: het optimaliseren van verschillende doelgroepen in het verkeersmanagementsysteem. En of dat nou de ene keer fietsen dus bij een school, of een auto of een druk kruispunt, daar kun je natuurlijk wel iets mee.

Ja dat is denk ik ook wel de grootste vraag, ook wanneer de VRI is er zullen staan, van wie prioriteer je dan eerst.

Ja je kunt er nu nog niks mee. Die krijg wel data door, aan een stukje Cloud, van die VRI, Wat is het informeren. Dat was wel een minimale vereiste maar ook een soort verwachtingsmanagement dat het stoplicht over zoveel seconden op groen springt. Dat is oefenen, en dat moet meer secuur. Op den duur is het zo dat je zowel bij de VRI of op je appje of op je fiets een cirkeltje ziet aflopen, van dan gaat hij op groen. Tot slot dan nog even over de doelen, want je hebt twee spelers die iets doen binnen de kaders van de hele Talking traffic aanbesteding. Wij conformeren, het rijk ondersteunt een aantal marktpartijen, maar misschien ligt er buiten die aanbesteedde marktpartijen wel een partij die ook met een goed idee komt. En als zij alleen aan informeren doen, en niet wat ook in het bestek allemaal stond over bijvoorbeeld anticiperen. Het kan wel interessant zijn om ook met hun om tafel te gaan zitten en aan te horen. Wat je daar mee mag doen vervolgens hangt van de aanbestedingsregels af.

-- De opname wordt stopgezet --

-- Afronding en bedanken --

-- Conceptversie van het resultatenhoofdstuk wordt opgestuurd ter check op nuances. --

Bijlage 4.7: Transcriptie interview Anna Maaskant

Het interview met de projectleider 'Fiets ITS' vanuit programmaorganisatie Maastricht Bereikbaar heeft plaatsgevonden op 29.3. Er is afgesproken bij Bar Beton CS te Utrecht. De transcriptie is hieronder uitgewerkt.

-- *Opening, introductie thesis en doel van het interview* --

-- *Uitleg informed consent en vragen toestemming voor opname* --

-- *Opname wordt gestart* --

Hoe is dit project tot stand gekomen?

Ik vind het zelf een van de moeizaamste onderdelen van het beter benutten programma, en van Talking Traffic. De fiets is daar een beetje ingeschoven, plat gezegd. Die is aan het einde bedacht, zo van: we hebben ook nog fietsers. Dan heb je al niet een al te beste start natuurlijk.

Ik heb het al gehad met Agnes over de actoren dus ook Welke marktpartijen erbij aanwezig zijn, en daarmee bijvoorbeeld ook jouw rol als projectleider vanuit MB. Ben jij projectleider vanuit MB of vanuit Fiets ITS?

Ik ben echt in dienst van Maastricht bereikbaar, dus vanuit Maastricht ben ik projectleider. Daar naartoe ben ik dan gedetacheerd.

En in de hele werkgroep, ben jij daar dan de projectleider van?

Dat hangt ervan af wat je met werkgroep bedoelt. Er is namelijk ook een werkgroep Fiets ITS, en dat zijn alle regio's die bij elkaar komen met een fietsproject. Ik zit er vanuit Maastricht bij, Er zit iemand vanuit Rotterdam bij, Utrecht, dus vanuit de regio's zitten wij in de werkgroep samen om Fiets ITS te doen. Dat is vooral een stukje kennisuitwisseling en het leren van elkaar. Dus ook "waar willen we heen". Die werkgroep staat eigenlijk los van Maastricht, Daar is mijn opdracht het fietsproject op straat te realiseren. Daar ben ik dus meer De projectleider om het proces verder te helpen in Maastricht. Dat doe ik pakweg een dag in de week.

Hoe kom jij dan aangesloten bij dit project?

Hiervoor heb ik ook, kijk de werkgroepen werden getrokken door de provincie Gelderland. Die heb ik altijd ondersteund erbij voordat ik in Maastricht kwam. Ik ben dus ook op de hoogte van de andere regio's, ook een op een. Dat is heel handig, bijvoorbeeld als je werkt met die marktpartijen dan zie je heel snel Oh jullie hebben dat probleem, ik zie dit probleem. Je hebt een aardig beeld van waar de knelpunten zitten.

En dus ook in verschillende regio's, verschillende contexten.

Ja welke regio heeft wel echt zijn eigen project.

En die ene werkt op landelijk niveau, Nederland breed, dat is dan vanuit alle projectleiders om alleen de kennis te delen, ervaringen delen?

Ja en er is vanuit het Talking Traffic en budget vrijgesteld voor de werkgroep, eigenlijk om Fiets ITS van de grond te krijgen. Daar zaten een aantal sporen in: een data spoor, de markt spoor, het regionale spoor of projecten spoor. Die eerste twee, de data en de markt, die verliep niet heel makkelijk omdat de Tour de Force gestart is waarbij overlap was bij andere partijen die er ook mee bezig waren dus daarom hebben ze gezegd Die zetten we even op een lager pitje. Maar het was wel het idee dat het samen werd gevoegd in de werkgroep. En de fiets projecten waren onderdeel daarvan. Van een van die sporen. En er is een project voor om bijvoorbeeld een gezamenlijke gebruikers aanpak te doen, maar daar moet nog een laatste klap op worden gegeven of dat doorgaat, En met hoeveel geld voor elke regio. Op het moment dat er geld komt Wordt het moeizaam: iedereen wil wat.

En dat Talking Traffic, door wie wordt dat gefinancierd?

Door het beter benutten programma, Het landelijk programma dat gestart is inmiddels 6 jaar geleden. Een deel daarvan was Talking Traffic. Dat is echt gericht op het slimme verkeersmanagement, dus concreet ziet eruit als slimme verkeerslichten, de IVRI's. Vaak zijn die

statisch, Ferry kan je daar veel meer over vertellen. Normaal krijgt een kruispunt een riedeltje wie eerst groen krijgt en altijd dezelfde daarna, nu kan dat veel dynamische worden. Dat is het idee erachter. Afhankelijk van wie komt er langs. Dus als er een ambulance langskomt kan dat van een afstand gedetecteerd worden, dus bij alle nooddiensten, dan kan alles op rood gezet worden behalve dat vinden stoplicht. Nu moet een ambulance vaak door rood, daar kun je het dan op aanpassen. Logistiek is het ook wel handig auto's en vrachtauto's hoeven bijvoorbeeld minder af te remmen. Dat was allemaal een goed idee, en aan het einde kwam ook nog de fiets waardoor er een werkgroep Fiets ITS werd gemaakt. Zo zie je eigenlijk dat Talking Traffic verschillende afdelingen heeft, waarvan fiets er één is. Een aantal regio's hebben gezegd dat ze daar wat mee willen doen, maar onder Maastricht. Dat is een keuze van de Regio.

En waarom hebben ze voor Fiets ITS een pilot gestart in Maastricht, waarbij ze een projectleider vanuit Maastricht bereikbaar hebben gekozen?

Iemand ging weg waarbij het eigenlijk zou komen te liggen. Vanuit het programmabureau is de wens om meer met ITS en Fiets ITS te doen, in het kader van Smart Mobility en fiets, en dat er wel slimme dingen in worden gezien. Dat is alsnog wel een bestuurlijke keuze geweest. Bij die keuze ben ik niet betrokken geweest.

Wat ik namelijk denk, maar dat Ga ik navragen, aangezien het door het voormalige IenM wordt gefinancierd, druppelde dat naar beneden naar de programmaorganisatie Maastricht bereikbaar. Vanuit die gedachte is het logisch dat er een trekker zit vanuit MB Op dit onderdeel. Dat je vanuit daar de marktpartijen gaat benaderen.

Ja, dit sowieso, en waarom ik dan, dat hele pragmatische was nu niet aan de orde vanwege het vertrek van Joost bij Maastricht bereikbaar.

Ja ik bedoelde met die vraag dus waarom er gekozen werd voor iemand vanuit Maastricht bereikbaar.

Dat heeft inderdaad te maken met de regio's die er al zijn, de 12 van het beter benutten. En Talking Traffic was natuurlijk bedoeld voor die regio's omdat het ook onderdeel was van het beter benutten programma. Of dat helemaal een-op-een was met de financiering weet ik niet zeker, want Maastricht betaalt volgens mij ook aan regio's maar dat durf ik niet te zeggen.

De fase van het project heb ik intussen op papier.

De beginfase, opstartfase, fase nul? We beginnen pas net. Het is een lastig project. Je hebt namelijk een VRI nodig en als die er niet is, is het moeilijk om een project uit te voeren.

Hebben jullie wel in deze fase in het project zicht op de marktpartijen die jullie erbij gaan betrekken?

Ja. Welke stad heeft VRI-leveranciers, die moeten er altijd staan en die moeten nu worden omgebouwd. De hardware wordt door een partij geleverd, de software ook. De ene VRI die we gebruiken voor dit project heeft hij dus ook mee te maken. In dit project heb je drie clusters. Je hebt de cluster 1 partijen: Dat zijn de partijen die VRI's en de software ervoor leveren, dus de hard- en de software. Dan heb je cluster 2: dat is de Cloud. Dat is nog heel wazig wat dat precies is, niemand weet het echt. Dat zorgt voor de data transformatie. Dat zorgt voor de data transformatie, die voor de communicatie tussen de en van en naar de VRI's en naar de gebruiker zorgt. En de cluster 3 partijen leveren de gebruikers diensten. Daarbij kun je bijvoorbeeld denken aan de Flitsmeister voor auto's natuurlijk. Voor de fiets zijn dat MTV NL en locatienet. Ik probeer altijd een afspraak met deze partijen te maken.

Even voor mijn beeld. Je hebt dus de randvoorwaarden, Die zijn opgedeeld in drie clusters om het project te laten slagen. Enerzijds is dat de weg kant, dus de VRI's, en dan zowel de software als de hardware. Het data platform, de Cloud, en dan dus de apps die daarop draaien?

Precies, en dat zeg ik dan ook als gedragskundige, je hebt ook nog een gebruiker. Het houdt eigenlijk niet op met een dienst, want die dienst moet uiteindelijk afgenomen worden door de gebruiker, en dat is de persoon op straat. Dat deel vinden verkeerskundigen vrij lastig. Maar je hebt het goed

begrepen. Cluster 3 partijen leveren de dienst, en idealiter gaan die ook weer terug communiceren naar de VRI. Dan krijg je een keten, en dat is de Holy Grail: op het moment iemand een app heeft gedownload, communiceert die app naar de VRI dat er een fietser aankomt. Dan kan die VRI dat mee. Die communicatie over en weer is heel belangrijk. Tot zover even de theorie. Probleem een is al de plaatsing van de VRI. In ieder geval voor heel veel regio's. Ik begreep dat de ene VRI die we gaan gebruiken voor dit project ook al uitloop heeft. We hopen nog steeds dat het net voor de zomer op straat staat, want er moet nog allemaal getest worden voordat je het echt gaat verderzetten.

Dat gaat dan over de bestelling van zo'n VRI?

Ja en het plaatsen ook echt, het testen ervan. Je wilt ook zeker weten dat er geen rare dingen gebeuren. Als alles ineens op groen gaat is er een enorm probleem. Jij hebt dus use-cases, dat zijn de dingen die de VRI moet gaan doen. Voor de fiets is dat " Time To Green, Time To Red", Dus wanneer je groen krijgt. Eigenlijk moet ik zeggen optimaliseren en prioriteren. Dat heeft te maken met wie er het eerste doorheen mag, en binnen de ruimte die je hebt het zo optimaal mogelijk inrichten van je verkeerssysteem, zodat iedereen er zo optimaal mogelijk doorheen gaat.

Dus bijvoorbeeld zo min mogelijk remmende bewegingen?

Ja. En de use-cases moeten getest worden. Een ander probleem is nog die cluster 3 partijen, de diensten. Dat zijn de twee partijen die ik net noemde. Je hebt locatienet en MTV nl.

MTV als in de tv-zender?

Ja. Zij hebben een onderaannemer "ARS". Zij hebben afgelopen jaar in november, hierbij moet ik even voor aan beginnen. De werkgroep Fiets ITS heeft een mening hierover. Daar zitten wegbeheerders die zich afvragen aan die klussen drie partijen wat voor dienst zij hen aan gaan bieden, dat zij aan hun gebruikers kunnen meegeven. Dus zij vragen zich af: " wat komt er nu", "wat wordt het"? Heel lang hebben de boot afgehouden. Het was heel lang een Black Box. De groep moest wel beslissingen maken. Of ze gingen nemen of niet. De meeste waren wel positief daarover, maar met wat dan. Want het is zo, als je binnen Talking Traffic zit, mag je niet zomaar met een partij in zee gaan. Als je die drie clusters hebt, daar moest vooraf bij Talking Traffic door de partijen werden aangegeven of ze deelnamen, en zo ja in welk cluster dan. Zij mochten niet in meerdere clusters zitten, zoals in 1 en 3, wat buiten Talking Traffic veel voorkomt. Dat levert nu wat problemen op, want de cluster 3 partijen die er nu zijn die kwamen niet met hun ding. In november is toen gezegd "kom nou eens presenteren en laten zien wat je hebt". Toen is er een presentatie geweest. Daar was de werkgroep alleen niet heel gelukkig mee want het was allemaal een beetje dubieus en onduidelijk hoe ver de partijen nu echt waren. Of het allemaal af was of dat het meer ideeën waren over wat ze zouden gaan doen. Heel veel regio's hebben nu zoiets van "hier gaan we niet op wachten, we doen het zelf wel". Het probleem is dan dat je niet alleen maar met die cluster 3 partijen om tafel zit. Neem als voorbeeld Vialis. Vialis zit eigenlijk in cluster 1 maar heeft ook een eigen app ontwikkeld en zit dus ook in cluster 3. Den Bosch heeft gezegd: "Het is allemaal goed en aardig, Talking Traffic, maar wij zijn ondertussen al veel verder. We hebben al Vialis en die hebben ook nog een app. Wij gaan met hun verder". Dan is een heel rustig hoor want Uiteindelijk komt het weer op geld neer: naar wie gaat dat geld. Dan zeggen ze dat op het mag.

Waarom is er voor gekozen dat partijen alleen in cluster 1 niet in andere clusters mogen zitten?

Dat is voor mijn tijd geweest. Ik denk dat het te maken heeft met concurrentie en. Het heeft te maken met, op het moment dat Talking Traffic in leven kwam, dat komt vanuit I&W, Er zitten allemaal regels aan dus het is ook wel juridisch. Er zijn afspraken over gemaakt, maar het naadje van de kous weet ik ook niet. Volgens mij heeft het te maken van het voorkomen van een monopolie. Ze noemen dat dan een level playing Field. Anders kun je voorstellen dat Vialis meer geld beschikbaar heeft, of ze zowel geld krijgt vanuit het cluster 1 en cluster 3, en dat dat niet eerlijk is ten opzichte van anderen: dan kunnen ze efficiënter zijn en dat is niet eerlijk. Of dat ze de software ontwikkelen die het beste werkt op hun eigen app en geen andere toepassing. Dus dat is wel heel lastig nu.

Op zich heel goed vanuit een overheid om er op die manier over na te denken.

Ja maar het belemmert en remt dus behoorlijk. Volgens mij zag ik dat hier ook al staan inderdaad. Dat is een hele belangrijke in dit project: aan de ene kant is heel plat dat geld, dus waar is het geld voor geadopteerd en wie mag dat gebruiken. Ik weet dat Rotterdam best wel gepikeerd was want die waren er voor de werkgroep al mee bezig. Zij wilde dat en hebben er een aantal andere regio's bijgehaald zo van: "kom dit gaan we doen". Toen kwam Fiets ITS en nu gaat Fiets ITS eigenlijk aan de haal met mijn project terwijl ik een beter product heb. En het mijn idee was. Die remt mij nu af en ik krijg niet eens het geld. Dat scheelt enorm en nu zie je dat cluster 3 partijen ook nog dingen opleveren bij je niet heel tevreden mee bent dan ga je wel nadenken.

Dat is nogal lastig in de samenwerking dan. Er gebeuren natuurlijk op zoveel plaatsen Zijdelinks dingen. Ofwel inderdaad private partijen die zelf vanaf 0 is aan het bouwen zijn, en de overheid die daar nog bijkomt. Zoveel input vanuit verschillende kanten dat je nog niet kan zien waar het gaat eindigen.

Ja en op zich zijn er wel vooraf eisen gesteld en de op te leveren producten. Ik zag ook bijvoorbeeld een vraag over extra partijen die zich kunnen aansluiten en dat was voor de kerst al een van de discussies. Ook vanuit IenW speel dat zo van Welke partijen kunnen meedoen in de Talking Traffic keten die er straks is. Kan iedereen zomaar aansluiten? Idealiter wil je dat wel: je wil een open systeem hebben maar aan de andere kant is het niet helemaal Fair, Want sommige partijen hebben geïnvesteerd en geld gekregen en anderen niet. Er zijn ook veiligheidseisen gesteld. Hoe weet je dat ze daar ook aan voldoen? En als hij er aan voldoet, is dat dan de voorwaarden om mee te mogen doen bij de keten?

Ja dit is Exact dat spanningsveld over openheid geslotenheid, dus laten we daar maar gelijk naar toe gaan. Dat is wel waar dit overgaat in essentie. Het is natuurlijk voor een partij een behoorlijke investering om te doen om een hele app te gaan bouwen of om een hele VRI om te gaan bouwen. Op het moment dat je niet zeker weet dat jij de enige exploitant ervan mag zijn en blijven, kan het voor een partij ook gunstig zijn om afwachtend te blijven en te wachten dat een andere partij dat ene wil gaan uitvinden.

Ik weet dat Vialis daar dus niet op wacht, want die heeft veel VRI's. Dat is een VRI-bouwer. Zij hebben gedacht: "Wij gaan met Den Bosch praten want daar staan onze VRI's". In Brabant hebben ze de B-riders, een stimuleringsprogramma. Daar kan het ingebouwd worden. En dan kost het relatief weinig moeite en geld.

Dan hebben ze dus voor zichzelf een monopolie gecreëerd. Hoe wordt daar binnen Fiets ITS ingebouwd? Of anders, hoe ligt het spanningsveld daar? Gaat het om de partijen die zich hebben ingeschreven bij die clusters En daaruit geselecteerd zijn, zijn dat de partijen die deelnemen tot aan het einde van het programma van Talking Traffic?

Ja tot aan het einde van het programma van Talking Traffic. Dat zijn echt bestuurlijke keuzes die worden vanuit het hogere programma gemaakt.

Dus dat is dan in de contracten vastgelegd dat je je inschrijft en wordt geselecteerd. Ik zie het nu voor me als een soort aanbesteding?

Het is meer een raamcontract idee. Dus als Maastricht Mogen wij kiezen of er met locatienet willen werken of met MTVNL.

Ik heb inderdaad wat gelezen over een IMMA-aanbesteding.

Ja dat zijn er regels waar je aan moet voldoen.

Maar dat is dus de Basis voor de partijen die deelnemen?

Nou dat is een van de discussiepunten. Er wordt gezegd dat we IMMA al hebben, maar daarna zit er meer partijen en mogen die dan niet ook meedoen? Dat wordt dan geopperd als idee. Er zijn bijvoorbeeld ook partijen die niet in IMMA zitten maar wel in Talking Traffic. IMMA is volgens mij dan nog weer kleiner, of in ieder geval niet één-op-één.

Ja want IMMA is een Europese aanbesteding, tenminste Zo heb ik het gelezen, waaruit een aantal partijen geselecteerd zijn, waar nu inderdaad en MB uit kan kiezen.

Ja en dit is dan een kleinere versie van IMMA meer dan binnen Talking Traffic. Het is namelijk niet IMMA volgens mij maar dat weet ik ook het fijne er niet van.

Wat hier heel erg mee gepaard gaat is dus de hoeveelheid investeringen die een partij bereid is om te gaan doen in een dergelijk project.

Dat hij hier ook wel samen met hoeveel geld ze zouden kunnen krijgen. Er was heel veel geld vanuit Talking Traffic, maar ook wel belangrijk voor ze de hoeveelheid marktpotentieel die ze zien. Een Flitsmeister ziet wel veel potentieel. Dat is een grote auto club die al veel gebruikers heeft. Dan is het een extra feature. Voor die fiets projecten, ja, daar is het marktpotentieel aanzienlijk kleiner. Zeker als je from scratch moet beginnen. Een B-riders-app dat valt binnen IMMA. Dat is via het stimuleringsprogramma gekomen. Dat moest voldoen aan de regels van IMMA. Die app is toen gebouwd volgens de regels, die lag daar al. Daar heb je ook gebruikers vanuit beter benutten. MTVNL en locatienet hebben dat niet dus die moeten ook nog zelf mensen zien te vinden die de app willen downloaden. Dan kijken ze naar regio's en naar Maastricht.

Dus wel bereid toe om zelf ook te investeren.

Een Flitsmeister Volgens mij wel maar die andere twee, ja, toen we de presentatie zagen dachten we wel een beetje van nou, dat is wel erg weinig, ik kreeg het gevoel niet dat ze er volledig voor gingen. Ze hadden meer zoiets van We hebben ons ingeschreven dus we moeten wel, dat proefde iedereen een beetje. Dat is natuurlijk wel een risico voor een project. Dat de kantjes ervan afgelopen worden.

Want als je de eerste twee clusters optimaal hebt staan en werkend hebt, maar als er dan geen toepassing is, als er geen applicatie is..

Dat is wel jammer dan, aan de andere kant kun je wel regelingen maken, ook met die use cases, zonder die app. Je kunt bijvoorbeeld ook lussen in de grond aanleggen. Het is niet noodzakelijk. Als we dit echt willen doen dan kan dat.

En als de rest er ook al staat zal er vanzelf een marktpartij opspringen en erin duiken.

Ja maar het gaat bij de fiets ook veel sterkte omdat marktpotentieel en dat is heel moeilijk. De minister Wil bijvoorbeeld niet dat je met de telefoon in de hand op de fiets stapt. Dus die je smartphone en die fiets dat bijt elkaar, nog voordat je ook maar iets hebt gedaan. En Hiervoor moet je mensen stimuleren een smartphone te gebruiken of in ieder geval aan te zetten, terwijl je dat eigenlijk ook weer helemaal niet wil en dat maakt het ingewikkeld. Dus daar heb je ook een spanningsveld in wat nodig is en wat wenselijk is. In het RFP (Request For Proposal), of het programma van Eisen, voor de app van het cluster 3 partijen, is ook gezegd dat op het scherm kijken niet goed is, maar terug communiceren naar de fietser mag wel via trillingen of een oortje. Maar oortjes hebben ook al veel mensen moeite mee want je sluit je toch ergens af voor het verkeer. Een trilling voel je dat wel, zet je telefoon niet gewoon in je tas? Ik kan bijvoorbeeld geen smartphone in mijn broek krijgen en vooral niet op de fiets. Daar zit er ook nog veel haken en ogen aan. Ze hebben een partner gevonden nu die zon ding op het stuur monteert, en jou dan feedback geeft over hoe lang het verkeerslicht nog op rood of groen blijft staan. Een rond ding die aftelt. Dat kan maar dan heb je weer eens op het stuur. Het aanbod is dus nog niet wat je ervan zou willen.

Dat maakt het natuurlijk ook voor die partijen lastig om daar wel een app voor te ontwikkelen, omdat zij nog niet weten hoe de toepassing eruit komt te zien.

Zij zijn de toepassing.

Oh ja, maar zij gaan ook wel over de communicatie naar de gebruiker, zowel vanuit te gebruiken na de IVRI als van de IVRI naar de gebruiker terug. En als je niet weet wat daarvoor gebruikt gaat worden, een kastje of een trillinkje of iets anders, dan is het lastig om daar iets voor te gaan verzinnen.

Dat valt wel mee, dat is maar een heel klein stukje naar die gebruiker toe. Dat lijkt niet zo'n heel groot probleem te zijn. Het is meer gewoon een stukje software. Dat moet dan geprogrammeerd worden in de gehele keten of hoe ze dat ook willen gaan doen.

Samenvattend voor mij, het spanningsveld tussen openheid en geslotenheid: openheid vanaf het begin wel, ook tijdens het project Wel enigszins omdat je dus kan kiezen tussen de verschillende partijen binnen Talking Traffic die zich hebben ingeschreven op een verschillend cluster, maar dus ook wel enige geslotenheid, zo van als je er niet in zit, dan kom je er nu niet tussen.

Nee nu nog niet, waar ligt in de toekomst.

Wordt daar rekening mee gehouden, dat je de cluster 1 bedrijven en cluster 2 bedrijven en cluster 3 bedrijven wel kaders meegeeft waarbinnen zij zich moeten gaan ontwikkelen, zodat andere marktpartijen ook nog een kans maken om na afloop van Talking Traffic mee te doen? Dat is de discussie. Voor een grote stad betreft techniek niet per se nodig maar wel wenselijk. Omdat ze binnen Talking Traffic wel die protocollen geschreven hebben over bijvoorbeeld veiligheid. Ze zien wel graag dat het volgens die vereisten gaat. Dat was ook het hele idee achter Talking Traffic.

Maar bijvoorbeeld niet dat ze over een of andere rare frequentie gaan waar alleen maar hun eigen app gebruik kan maken.

Nee juist het idee van Talking Traffic was dat alle systemen op elkaar aangesloten kunnen worden en dat je een keten creëert.

Heel fijn hier kan ik wel wat mee. Naar de volgende: dus samenwerking en concurrentie. Dat spreekt op zich wel voor zich. De vragen die ik daarbij heb gesteld: zijn er duidelijke afspraken tussen de partijen, en hoe wordt deze vastgelegd. Kun je daar wat over vertellen?

Ja dat weet ik niet zo heel goed, Ik ben laat in het project gerold. Ik weet dat er afspraken zijn wie in welk cluster zit en welke vereisten er zijn, dus bijvoorbeeld Welke use case er is dus welke je moet ontwikkelen en waar je use-case aan moet voldoen. Daar heb ik zelf niks mee gedaan dus daar zit ik niet goed in. Ik zie ook staan wat er gebeurt als deze niet worden nagekomen en dat is een hele goede. De cluster 3 partijen moeten gewoon leveren, dat heeft wel financiële consequenties als ze dat niet doen.

Zijn dat dat op goed vertrouwen gaat namelijk dat kan ook.

Er is een RFP geweest waarin dat soort dingen hebben gezeten.

-- RFP wordt na afloop interview gestuurd --

En de concurrentie tussen de partijen? Je hebt binnen de clusters verschillende marktpartijen die zich daar hebben ingeschreven?

Ja dat zijn keiharde concurrenten van elkaar.

Hoe gaan zij daarmee om? Komen zij gezamenlijk aan tafel om gedachtes uit te wisselen?

Volgens mij niet. Ik weet dat dit in cluster 1 minder speelt. Vaak heeft een stad of een gemeente al ergens, kijk die VRI's staan er, die moeten alleen opgebouwd worden naar een IVRI. Er zijn al contacten. Tuurlijk willen de partij elkaars systemen overnemen maar volgens mij zien zij dat zelf niet zo. The cluster drie partijen zijn wel veel sterker. Die presentaties die Moesten na elkaar, en dat wilde zij ook. Maar volgens mij is het toch ergens een soort van communicatie geweest. Eerst had alleen MTVNL alleen een afteller en Nu sprak ik laatste locatienet en die hadden er nu ook een.

Concurrentie zorgt er natuurlijk wel voor dat ze heel innovatief blijven. Dus het heeft ook wel zijn voordelen, maar het samenwerken en dan echt de koppen bij elkaar steken kan wel leiden tot uiteindelijk het allerbeste idee. En hoe werkt het met samenwerking tussen de verschillende clusters? Praat bijvoorbeeld een Vialis met een locatienet? Weten zij van elkaar wat zij nodig hebben?

Ja omdat er dus een Talking Traffic keten moet komen, wat heeft te maken met het document. De verschillende clusters en de partijen moeten dus wel met elkaar kunnen praten om informatie uit te wisselen. Daarom zit elke partij ook maar in één van die clusters en is dat probleem, vermoed ik, veel kleiner of niet aanwezig.

Dus daarbinnen heb je juist wel weer samenwerking nodig?

In praktijk doet iedereen toch wel zijn eigen ding. Ze zullen wel contact hebben want dat moet je: je wil software bouwen dus je hebt data nodig van elkaar.

Dus oké. Even naar de volgende: bestuurbaarheid flexibiliteit is voor jou denk ik heel belangrijk als projectleider. In hoeverre, oké, flexibiliteit kun je inbouwen door wellicht een partij uit een heel ander land of regio, die buiten de huidige overeenkomsten ligt, maar wel met hét idee komt, waarvan iedereen zegt van dit is Het Gouden Ei, briljant, stop met alles waar we mee bezig zijn.

Als Maastricht ben je natuurlijk vrij om fiets projecten te doen. Dat mag. We hebben de keuze gemaakt om te zeggen: "nee we gaan het eerst binnen cluster 1, 2 en 3 doen". Dat is een keuze. Iedereen voelt wel een beetje aan dat het kan gaan mislukken en vooral in cluster 3, Maar dan weten we dat. Dan weten we in ieder geval wat er niet werkt. Dat komt ook omdat niemand het echt heeft uitprobeerd. Wij gaan dit eens gewoon proberen om die kennis te ontwikkelen. Wij praten dus ook wel met andere partijen buiten dit. We zijn natuurlijk gek als we wachten tot op dit gaat mislukken. Dus nummer één is via Talking Traffic maar er is ook een back-up plan.

Maar dat gaat dus buiten het project om.

Formeel gaat dat dan wel buiten Talking Traffic om.

Dus dat zal hoe dan ook tot het einde van het project door blijven lopen, ook al komt er nu iets heel innovatiefs.

Ik weet niet in hoeverre dat juridisch allemaal oké is.

Daar gaat het natuurlijk wel deels ook over. De rechtszekerheid wordt heel erg afgedwongen door wet en regelgeving, en dus ook contracten.

Maar volgens mij zijn we niet verplicht een dienst af te nemen. Daarom is er ook vanuit de werkgroep gezegd dat wij die diensten niet goed genoeg achten op dit moment. Dus die app voldoet niet aan onze wens. Hij is nu niet veilig dus gaan we er nu niks mee doen. En natuurlijk zijn de afspraken gemaakt, en dat is heel goed, maar nu doe ik dus alsnog niet. De echte juridische spelregels weet ik niet, maar die zijn er ongetwijfeld. Ik weet wel dat andere regio's gewoon doorgaan los van cluster 3. Dus dat kan ook op eigen houtje.

En is de scheiding tussen 1, 2 en 3 iets van Maastricht bereikbaar of van Talking Traffic?

Talking Traffic.

En de regio's die daar niet binnenvallen?

We hebben eigenlijk nog steeds wel 1, 2 en 3 maar dat heeft te maken met de inhoud.

Het wordt dus wel en andere partij gestimuleerd om zich door te blijven ontwikkelen. Er wordt niet heel erg op ingezet vanuit Talking Traffic. Alleen beide partijen die nu onder de clusters vallen.

Vanuit Maastricht bereikbaar kijken we en vragen we voornamelijk naar de stand van zaken. Dat gebeurt ook wel in andere steden. Maar wat er bij andere dienstverleners nog gebeurt Kijken wij natuurlijk met een half oog ook wel naar.

Dan de laatste. Dat gaat over het gemeenschappelijke einddoel. Het is hier denk ik ook wel redelijk belangrijk. Hoe ga je daarmee om: het staat nu nog heel erg in het begin Maar dat kan ook wel voor een redelijk heikel punt gaan zorgen op het moment dat partijen een ander einddoel voor ogen hebben.

Ik vond deze wel leuk want in dit project heeft elke partij zijn eigen doel. Je hebt het Talking Traffic doel, namelijk die keten in werking brengen. Iedereen levert daar een deeltje van en wil zijn eigen businesscase hebben enzovoort. Als Maastricht is het doel ook dingen als het fietscomfort vergroten, heel basaal de rood licht negatie verminderen. Daarom plaatsen we nu die IVRI's bij een school. Kinderen moeten toch stoppen of sneller groen krijgen. Het is dus ook heel concreet het beïnvloeden van het gedrag op straat. Talking Traffic heeft als keten ook zelf weer het doel het slimme inrichten van je verkeersmanagementsysteem, van de mogelijkheden van jouw mobiliteit en bereikbaarheid.

Het verschil in einddoelen hoeft niet per se een probleem te veroorzaken voor de eindgebruiker of het project zelf.

Het is wel een leuke discussie in de werkgroep: een aantal regio's denken nu na over wat de fietser er aan heeft. Het hele Talking Traffic is zo verkeersmanagement-gericht, dat er daadwerkelijk een persoon, de gebruiker, uit het oog wordt verloren. Utrecht en Rotterdam hameren er heel erg op: dat ze gaan kijken naar wat ze hen, de fietsers, kunnen bieden. En als het een crappy app is wordt niemand daar blij van en gaat niemand het gebruiken. Het kan voor een fietser ook opleveren dat er een betere spreiding door de stad komt. Zoals in Utrecht met de Uithof dat je de Biltstraat die heel druk is ontlast. Dat je het als manier gebruikt om een alternatieve route te laten kiezen als een serie goed afgesteld staat. Dat je makkelijk door rijdt op bijvoorbeeld een parallelle straat dat mensen denken: "dan fiets ik wel even daar, daar zijn geen stoplichten of staan ze allemaal op groen". Dan kun je de fietser comfort bieden, en de stad en aantrekkelijkere fiets stad maken. De vraag is wel of je dat met een app moet doen. Daar denken de regio's zelf over na en niet per se Talking Traffic. Ik weet niet hoe dat zit bij bijvoorbeeld een Flitsmeister of anderen uit die hoek. Fiets ITS doet daar niet per se iets mee.

Als je een gemeenschappelijk einddoel hebt dan zorgt dat ervoor dat je samen de verantwoordelijkheid meer voelt en meer gaat dragen. Dat je dan dus ook stipt op je planning, op je geld, of budget zit. Dus wat dat betreft is dat natuurlijk wel weer heel belangrijk. Maar het is ook wel weer heel logisch dat iedereen zijn eigen business case en einddoel heeft. Zijn er afspraken over gemaakt die heel hard zijn voor partijen? Bedoel je dan deadlines?

Ja bijvoorbeeld.

Die zijn er, namelijk 31 december vorig jaar. Toen zou alles geplaatst moeten zijn. De VRI's lopen al heel erg uit. Het is nog wel naar IenW gecommuniceerd. En dat is een heel bestuurlijk verhaal geweest.

Hoe wordt daar mee omgegaan?

Vanuit Maastricht of vanuit Talking Traffic?

Zit daar een verschil in?

Ja: bij Talking Traffic zit er een programmabureau op. Zij zijn echt voor die keten, of die wel op tijd de lucht in gaat. Ik als projectleider Maastricht ben veel pragmatischer. Ik heb geen harde deadline. Als het 15 augustus niet is gebeurd zijn er geen harde consequenties voor mij. Wij hebben gezegd dat wij de school willen betrekken. Wij vinden het veel belangrijker dat het goed gebeurt dan dat het bij wijze van spreken gebeurt of snel gebeurt. Ik heb daarover ook met Ferry gepraat en daaruit blijkt ook wel dat wij speciaal voor deze VRI hebben gekozen omdat deze niet verbonden is of verbonden staat met de rest van de stad. Straks doet hij het niet en dan ligt alles plat. Dan heb je als dat wel een groot probleem. Nu kunnen we rustig testen want we kunnen het beter goed doen in plaats van zo snel mogelijk. Er zitten natuurlijk wel financieringsvoorwaarden aan vast.

Maar dat is natuurlijk ook wel een sturingsmechanisme, althans dat zou het kunnen zijn. Maar dan even terug hè. We hebben nu de spanningsvelden doorlopen, maar in hoeverre ben jij als projectleider er van tevoren mee bezig over wat dan de knelpunten kunnen zijn, en waar je dus ook echt op gaat sturen. En wat daarnaast de succesfactoren zullen zijn, om zo'n project goed te kunnen laten slagen, waar je dus ook op gaat sturen? Heb je daar binnen deze vier spanningsvelden een idee bij? Misschien dat er iets in die werkgroepen naar voren komt, zoals " doe dit vooral niet", of " doe dit vooral wel, want het is heel goed uitpakkt"?

Het is allemaal nog te vroeg. Alles staat nog zo in de kinderschoenen. Den Bosch is het verste. Daar zijn ze nu echt op straat bezig en de rest is nog bezig met de VRI, plat gezegd. Rotterdam begint nu te komen, Ik begreep al wel dat een aantal steden nu een IVRI hebben. Maar dan moeten ze nog goed geprogrammeerd zijn, moet de software nog getest worden. En dan stuurt lang.

En dat is dus ook wel een doel van dit project? Dat de kennis daarover opgehaald wordt?

Ja en doe wel maar het is ook wel het doel om naar de school te kijken. Dan krijg je natuurlijk ook wel knooppunten voor bij die school specifiek, zoals " wil die school al meewerken?", " zitten er consequenties aan voor het lesprogramma?", " Hoe druk is Ferry?". Dus meer micromanagement. Het is op een ander niveau. In dat opzicht ben ik een procesmanager bij de Project. Het gaat er mij meer om de weg naar het einde toe dan het einde zelf.

Dat is ook juist wel de Governance: de weg naar het eindproduct toe. Dus jij hebt ook wel wat jij nu zegt van "heeft Ferry wel tijd?", dat je daar bewust mee bezig bent, dat is ook belangrijk voor de Governance. Dat er een externe projectleider binnen die marktpartijen zit.

Ja Dus ik bel de jongens over de stand van zaken, over: " Hoe ver zijn jullie nu al?" "Laat eens wat zien". Hopelijk zit Ferry ook de wegbeheerders achter de broek, of de VRI er al staat en onze aan het testen zijn. Ik hou dan weer contact met de regio's. En ik zoek ook wel naar alternatieven, bijvoorbeeld de 'Schwung' van Vialis. Ik ben wel aan het polsen hoe dat zit en wat daar de stand van zaken is.

Dat zijn natuurlijk ook al wel dingen dat je mee kan nemen bij je eigen project. Het is logisch dat je nu de keiharde knelpunten nog niet kent in deze fase. Maar je zou ook bijvoorbeeld aan het budget kunnen denken als knooppunt.

Het is altijd tijd, geld en energie. Je ziet dat er middelen, bijvoorbeeld in dit geval de VRI, en of die er staat en doet, dat gaan ook de grootste knelpunten worden. En met stakeholders management: de school en de kinderen.

En betrek je die er dan heel erg bij in een vroeg stadium van een project?

We hebben besloten dit nog even niet, naar de meningen verschillen erover trouwens.

Maar er is een besluit overgemaakt?

Bijna een besluit. Ik vond het zelf erg vroeg, maar ik wil wel voor de zomer langsgaan om te praten of het überhaupt een idee is. Je wil ook niet met een dooie mus aankomen, dus als je ziet dat we dit toch niet gaan halen, ofwel technisch of dat er misschien geen app ligt of wat dan ook de reden is, dan gaan we natuurlijk geen school lastigvallen. Dat is mijn idee erover, Ik vind dat te snel. En als ik zo hoor wanneer die VRI gereed zou kunnen zijn is het op zijn vroegst de zomer. Dan moet hij in september nog getest worden want dat wordt over de zomer getild. Dan is het november. Misschien niet het ideale moment om een fiets app te testen maar oké, Of juist wel Ik weet het niet.

Nou kinderen fietsen sowieso wel. Zij hebben namelijk geen alternatief.

Ja dat is wel de andere kant, zij fietsen zelfs door de regen. Dus we moeten nu gesprekken voeren om te verkennen. Ik heb bijvoorbeeld nu ook al een gesprek gehad met de Fietsersbond, zodat je daar ook draagvlak creëert en ze in de "ja-stand" krijgt, en hun ideeën meeneemt.

-- De opname wordt stopgezet --

-- Afronding en bedanken --

-- Gespreksverslag wordt opgestuurd ter check op nuances. --